



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

**ÚSTAV INFORMATIKY**

INSTITUTE OF INFORMATICS

**VYUŽITÍ NÁSTROJŮ PROJEKTOVÉHO MANAGEMENTU V  
PRAXI**

THE USE OF METHODS OF THE PROJECT MANAGEMENT IN COMPANY

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

BACHELOR'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

**Michal Šima**

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

**Ing. Lenka Smolíková, Ph.D.**

**BRNO 2020**

# Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav informatiky  
Student: **Michal Šima**  
Studijní program: Systémové inženýrství a informatika  
Studijní obor: Manažerská informatika  
Vedoucí práce: **Ing. Lenka Smolíková, Ph.D.**  
Akademický rok: 2019/20

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

## Využití nástrojů projektového managementu v praxi

### Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod  
Cíle práce, metody a postupy zpracování  
Teoretická východiska práce  
Analýza současného stavu  
Návrh řešení a přínos návrhů řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

### Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem bakalářské práce je využití teoretických znalostí, nástrojů a metod projektového managementu u vybrané firmy.

### Základní literární prameny:

BENTLEY, Colin. Základy metody projektového řízení = The essence of the project management method: PRINCE2®. 7. vyd. Bratislava: Inbox SK, 2010. ISBN 978-0-9576076-2-0.

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. Projektový management podle IPMA. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4275-5.

KOMZÁK, Tomáš. Řízení IT projektů pro úplné začátečníky. Brno: Computer Press, 2013. ISBN 978-80-251-3791-8.

MÁCHAL, Pavel, Martina ONDROUCHOVÁ a Radmila PRESOVÁ. Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy: IPMA, PMI, PRINCE2. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5321-8.

SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3611-2.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2019/20

V Brně dne 29.2.2020

L. S.

---

doc. RNDr. Bedřich Půža, CSc.  
ředitel

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Obsahom bakalárskej práce je využitie nástrojov projektového managementu a metodiky PRINCE2 v praxi. Hlavným cieľom je vytvoriť plán projektu pre implementáciu nového nástroja určeného na zber dát spätnej väzby od zákazníkov v konkrétnej firme. Na úvod práce sú popísané základné pojmy ako projekt, projektový management, životný cyklus projektu či metodika PRINCE2. Druhá časť je zameraná na analýzu súčasného stavu spoločnosti s jej zhrnutím v analýze SWOT. V poslednej časti je zostavený návrh projektu s aplikovaním metodiky PRINCE2 a jej štruktúrou prispôsobenou prostrediu a potrebám firmy.

## **Kľúčové slová**

Projektový management, projekt, analýza, PRINCE2

## **Abstract**

The content of bachelor thesis is the use of project management tools and PRINCE2 methodology in practice. The main goal is to create a project plan for the implementation of a new tool designed to collect feedback data from customers in a particular company. At the beginning of the thesis, basic concepts such as project, project management, project life cycle or PRINCE2 methodology are described. The second part is focused on the analysis of the current state of the company with its summary in the SWOT analysis. In the last part, a project proposal with the application of the PRINCE2 methodology and its structure tailored to the environment and the needs of the company is compiled.

## **Key words**

Project management, project, analysis, PRINCE2

### **Bibliografická citácia**

ŠIMA, Michal. *Využití nástrojů projektového managementu v praxi* [online]. Brno, 2020 [cit. 2020-05-16]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/127436>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav informatiky. Vedoucí práce Lenka Smolíková.

### **Čestné prehlásenie**

Prehlasujem, že predložená bakalárska práca je pôvodná a spracoval som ju samostatne.  
Prehlasujem, že citácia použitých prameňov je úplná, že som vo svojej práci neporušil autorské práve (v zmysle Zákona č. 121/2000 Sb., o práve autorskom a o právach súvisiacich s právom autorským).

V Brne dňa 16. mája 2020

.....  
*podpis autora*

## **Pod'akovanie**

Rád by som poďakoval vedúcej mojej bakalárskej práce, Ing. Lenke Smolíkovej, Ph.D., za cenné rady, pripomienky a odborné vedenie ktoré mi veľmi pomohli pri vypracovaní tejto bakalárskej práce. Taktiež by som rád poďakoval projektovej manažérke zo spoločnosti Kiwi.com s.r.o., Mgr. Andrei Bednárovej za pomoc, ústretovosť a poskytnuté informácie.

# OBSAH

ÚVOD.....	10
1 CIELE PRÁCE , METÓDY A POSTUPY SPRACOVANIA .....	11
2 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÁCE.....	12
2.1 Projekt .....	12
2.1.1 Zainteresované strany.....	13
2.1.2 Životné fázy projektu .....	15
2.2 Situačná analýza .....	16
2.2.1 Porterov model piatich síl.....	16
2.2.2 Analýza PESTLE .....	18
2.2.3 Model 7S.....	19
2.2.4 SWOT analýza .....	21
2.3 Plánovanie .....	21
2.3.1 WBS (Work Breakdown Structure) .....	22
2.3.2 Časové plánovanie .....	23
2.3.3 Riadenie rizík .....	23
2.3.4 Metóda RIPRAN.....	25
2.3.5 Rozpočet projektu .....	27
2.4 Metodika PRINCE2 .....	28
2.4.1 7 princípov metodiky PRINCE2 .....	29
2.4.2 7 tém metodiky PRINCE2 .....	30
2.4.3 7 procesov metodiky PRINCE2.....	30
3 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU.....	32
3.1 Základné informácie o spoločnosti.....	32
3.2 Analýza PESTLE.....	33
3.3 Porterov model piatich síl .....	34
3.4 Model 7S .....	36
3.5 SWOT analýza.....	39
3.6 Odôvodnenie projektu.....	41
4 NÁVRH RIEŠENÍ A PRÍNOS NÁVRHU RIEŠENÍ .....	43
4.1 Stručný popis projektu .....	43
4.2 Organizačná štruktúra projektu .....	44
4.3 Rozsah projektu .....	46
4.3.1 Analýza rizík.....	49



4.3.2	Zhodnotenie rizík projektu .....	54
4.4	Časový plán .....	54
4.5	Zdroje projektu .....	58
4.6	Náklady projektu a návratnosť investície.....	59
4.7	Výhody a nevýhody projektu .....	60
4.8	Kvalita .....	61
4.9	Plán spustenia .....	61
4.10	Prínosy návrhu .....	63
ZÁVER.....		64
ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV .....		66
ZOZNAM OBRÁZKOV .....		69
ZOZNAM TABULIEK .....		70

## ÚVOD

Vypracovaná bakalárska práca sa zaoberá využitím metód projektového riadenia pri implementácii interného riešenia - nástroja určeného na zber dát spätnej väzby od zákazníkov spoločnosti Kiwi.com.

So stálym nárastom popularity cestovania v posledných rokoch a skutočnosti, že sa stáva zo dňa na deň prístupnejším pre čím ďalej tým väčšie množstvo populácie, je taktiež spätý nárast zákazníkov využívajúcich služieb online cestovateľských agentúr. S vyšším počtom zákazníkov je nutné spracovať čoraz viac dát spojených so zákazníckou spokojnosťou. Pre celkový rozvoj firmy a vylepšenie zákazníckej skúsenosti s ponúkanými produktami, je dôležité čo najefektívnejšie zhromažďovať a spracúvať získané údaje, či už prostredníctvom dotazníka spokojnosti po komunikácii so zákazníckou podporou, alebo vďaka prieskumu celkových vzťahov a skúseností so spoločnosťou Kiwi.com.

Implementácia vlastného nástroja určeného pre zhromažďovanie dát je cestou k možnosti zamerať sa na správne oblasti zlepšenia, zvýšenie flexibility práce s týmito dátami a celkovému zníženiu nákladov firmy.

Pomocou vybraných metód projektového managementu je možné vypracovať návrh, ktorý slúži ako podklad k vývoju samotného nástroja. Konkrétnou metodikou použitou pri spracovaní tejto bakalárskej práce ako návrhu realizácie projektu je metóda PRINCE2 doplnená o prvky klasického projektového managementu.

# **1 CIELE PRÁCE , METÓDY A POSTUPY SPRACOVANIA**

Cieľom bakalárskej práce je využitie teoretických znalostí, nástrojov a metód projektového managementu u vybranej firmy. Obsah práce vychádza z poznatkov problematiky projektového managementu, konkrétne metodiky PRINCE2, vysoko rozšírenou metodikou používanou v riadení projektov.

Práca sa skladá z troch častí. Prvá časť je venovaná popisu dôležitých pojmov a postupu návrhu projektu, potrebného pre analytickú a návrhovú časť práce. Vypracovaniu tejto časti predchádzalo dôkladné naštudovanie poznatkov a pojmov najmä z oblasti projektového managementu a analytických metód použitých pri zhodnotení súčasného stavu spoločnosti.

Druhá časť je zameraná na analýzu podniku. V úvode je predstavená spoločnosť, pre ktorú bude daný návrh pripravovaný. Ďalej sa tu nachádza prehľad organizačnej štruktúry firmy a prostredníctvom metód strategického managementu, sú vytvorené podklady pre hodnotenie silných a slabých stránok spoločnosti a taktiež jej príležitostí a hrozieb. Analytické metódy využité v tejto časti práce sú analýzy PESTLE, Porterov model piatich síl, model 7S a na záver matica SWOT.

V návrhovej časti je za pomoci znalostí nadobudnutých v časti teoretickej, vytvorený plán projektu pre implementáciu nástroja pre zber dát spätnej väzby od zákazníkov. Na začiatku je vytvorený krátky popis projektu a jeho ciele. Ďalej je tu vymedzená organizačná štruktúra projektu a presne vymedzený jeho rozsah. Po tejto časti nasleduje analýza rizík spojených s projektom, hierarchická dekompozícia celkového rozsahu práce a časový plán projektu. Na záver je zostavený zdrojový plán, zhodnotená návratnosť investície a vytvorený plán spustenia pre tento projekt. Návrh projektu je vypracovaný podľa metodiky PRINCE2 s doplnením o prvky klasického projektového managementu. V Rizikovej analýze je využitá metóda RIPRAN, k dekompozícií rozsahu práce metóda WBS a k vytvoreniu časového plánu Ganttove diagramy.

## 2 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÁCE

### 2.1 Projekt

Projekt je snaha o dosiahnutie zmeny, pri ktorej je vykonávaná rada činností za účelom vytvorenia produktu, alebo k vyvinutiu a zavedeniu určitej technológie. Cieľový stav musí byť dosiahnutý behom limitovaného času, za pomoci obmedzených zdrojov a nákladov a pri dodržaní požadovaných kvalitatívnych parametrov [1].

Projekt je realizovaný projektovým tímom v podmienkach nadpriemernej neistoty a pri využití komplexných metód. Realizácia projektu je realizáciou zmeny [2].

#### Projektový manažment

Projektový manažment je súhrn aktivít, ktorý spočíva v plánovaní, organizovaní, riadení a kontrole zdrojov spoločnosti s relatívne krátkodobým cieľom, ktorý bol stanovený pre realizáciu špecifických cieľov a zámerov [3].

Rozdiel medzi projektovým manažmentom a bežnou formou operatívneho riadenia je najmä dočasnosť a rozdielne pridelenie zdrojov pre jeho realizáciu podľa potrieb projektu. Po dosiahnutí cieľu projektu, projekt končí, zatiaľ čo po dosiahnutí cieľu pri operatívnom riadení, sú nastavené nové ciele a práca jednotky pokračuje [3].

#### Vlastník produktu

Anglicky *Product Owner*, má na starosti definovanie produktovej vízie a jej komunikáciu so zákazníkmi a v rámci firmy. Taktiež definuje priority a rozhoduje a postupnosti vývoja jednotlivých častí projektu, či ich prípadné odstránenie. Primárnym cieľom vlastníka produktu je teda definovanie úspešného produktu, jeho vízie a hodnoty [9].

#### Projektový tím

Projektový tím je hlavným výkonným článkom projektu. Je to skupina osôb, ktorá sa realizačne podieľa na splnení cieľu projektu. Táto skupina osôb je poverená realizovať určitú jednotku práce s presne definovaným zadáním, požadovanými výsledkami v definovanom časovom období a s určitým výkonnostným predpokladom. Po celú dobu projektu podliehajú riadeniu projektového manažéra a to v rozsahu prideleného času, alebo určitej pracovnej kapacity a v rámci pridelených oprávnení a zodpovedností [3].

### **2.1.1 Zainteresované strany**

Zainteresovanou stranou v projekte je osoba alebo organizácia, ktorá je aktívne zapojená do projektu, alebo jej záujmy môžu byť ovplyvnené realizáciou projektu, prípadne jeho výsledkom a to pozitívne alebo negatívne [4].

Členenie zainteresovaných strán podľa zastávanej role:

- Zadávatel' projektu
- Zákazník projektu
- Sponzor projektu
- Realizátor projektu
- Investor projektu [4]

### **Cieľ projektu**

Cieľ projektu predstavuje slovný popis účelu, ktorý má byť prostredníctvom realizácie projektu dosiahnutý. Obvykle sa jedná o hierarchickú štruktúru definovaných stavov, podmienok a vlastností popisujúcich budúce výsledky projektu [3].

### **Význam cieľov v projekte:**

- Základ kontraktu medzi zákazníkom projektu a jeho dodávateľom
- Sú centrálnym bodom komunikácie medzi sponzorom, manažérom projektu a projektovým tímom
- Ohraničujú predmet a definujú výstupy projektu
- Sú základom pre plánovacie procesy projektu
- Poskytujú rámec požadovaných parametrov a cieľov meraní
- Deklarujú štádium dosiahnutia úspešného ukončenia [3]

### **Formulácia cieľov projektu – SMART**

Dobre definovať cieľ je pomerne náročná záležitosť. Nejedná sa len o vlastný, technický popis nejakého stavu, ale predovšetkým o potrebu, aby všetky zainteresované strany porozumeli, čo má byť na konci realizácie tohto projektu vyprodukované, na čo to má slúžiť a aké podmienky musia byť pre realizáciu splnené [5].

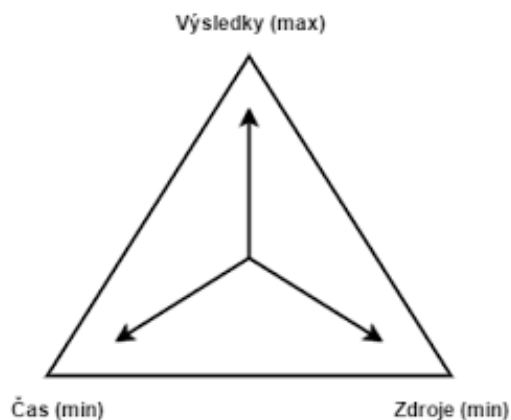
Jednou z pomôcok pre dobré definovanie cieľu je technika SMART. Cieľ by podľa tejto techniky mal spĺňať nasledovné podmienky:

<b>S</b> – špecifický	potrebujeme vedieť odpoveď na otázku ČO?
<b>M</b> – merateľný	aby sme boli schopný určiť, či sme určeného dosiahli
<b>A</b> – akceptovaný	pre istotu, že zainteresovaní vedia, o čo ide a zhodli sa na relevantnosti a adekvátnosti cieľu
<b>R</b> – realistický	aby bolo zrejmé, že cieľ je splniteľný
<b>T</b> – termínovaný	bez určenia termínu, vyššie uvedené podmienky strácajú zmysel [5]

### **Trojimperatív projektu**

V súvislosti s projektami a projektovými cieľmi sa vždy stretávame s tromi základnými pojmami – výsledky, čas a zdroje. Táto trojica pojmov tvorí takzvaný Trojimperatív projektového riadenia, kde je účelom optimálne vyváženie týchto požiadaviek [4].

Základným poznatkom je vzájomné prepojenie týchto troch veličín. To znamená, že v prípade zmeny jednej z nich, musí dôjsť k zmene aj na minimálne jednej z ďalších dvoch veličín [4].

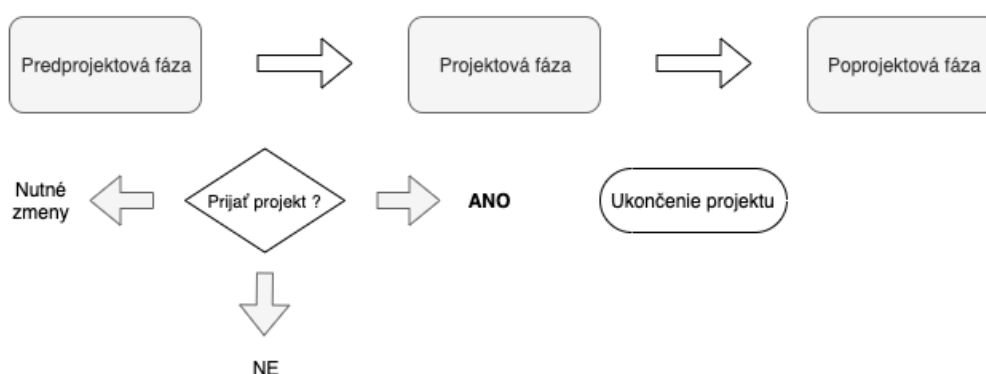


Obrázok 1: Trojimperatív projektu [4]

### 2.1.2 Životné fázy projektu

Každý projekt delíme na jednotlivé fázy, ktorých je väčšinou viac. Fázy projektu ďalej delíme na etapy. Etapy sa členia na činnosti. Životný cyklus projektu obecnne rozdeľujeme na tri základné fázy:

- **Predprojektová fáza** (pred investičná)
- **Projektová fáza** (investičná)
- **Poprojektová fáza** (hodnotiaca) [6]



Obrázok 2: Obecný životný cyklus projektu [6]

#### Predprojektová fáza

Obsahom predprojektovej fázy sú väčšinou analýzy a štúdiá zamerané na prijatie alebo odmietnutie projektu. Typickými príkladmi sú napríklad Štúdium príležitostí, Štúdium uskutočniteľnosti a rôzne investičné štúdie a analýzy možných riešení [6].

#### Štúdium príležitostí

Má za úlohu preskúmať, či je pre podnik vhodná doba, aby realizoval zmýšľaný projekt. Cieľom skúmania sú všetky okolnosti situácie v podniku, blízkom okolí podniku aj makro-okolí. Výstupom je buď neodporúčenie, alebo odporúčenie s bližšou charakteristikou [6].

#### Štúdium uskutočniteľnosti

Má za úlohu odporučený projekt nasmerovať najvhodnejšou cestou k realizácii. Hľadá optimálny obsah projektu, jeho načasovanie, náklady a potrebné zdroje [6].

## Projektová fáza

Obsahuje samotné uskutočnenie projektu od jeho zahájenia až po predanie výsledkov do užívania [6].

Zvyčajné členenie projektovej fázy:

- **Zahájenie** – vytvorenie identifikačného listu projektu
- **Plánovanie** – vytvorenie logického rámca a plánu projektu
- **Vlastná realizácia** – fyzické uskutočnenie plánu, v jeho priebehu aktualizujeme plán a spresňujeme plán na ďalšie obdobie. V tejto časti sú výstupy projektu pripravené k použitiu.
- **Predanie výstupu** – najmä v obore IT býva táto časť taktiež nazývaná finálne testovanie. Súčasťou je protokolárne predanie jednotlivých výstupov projektu do užívania.
- **Uzavretie projektu** – je posledná časť, ktorá uzatvára celú fázu, a preto priamo nadväzuje taktiež na fakturáciu a zmluvné podmienky [6].

## Poprojektová fáza

Poprojektová fáza je dôležitá pre celý podnik a býva niekedy podceňovaná , najmä v obore IT. Vyhodnocuje celý priebeh projektu a prináša návrhy na zlepšenie pre budúce i súčasné projekty. Taktiež sumarizuje nové poznatky a skúsenosti, ktoré je potrebné brať do úvahy, aby bolo dosiahnuté väčšieho úspechu pri ďalších projektoch [6].

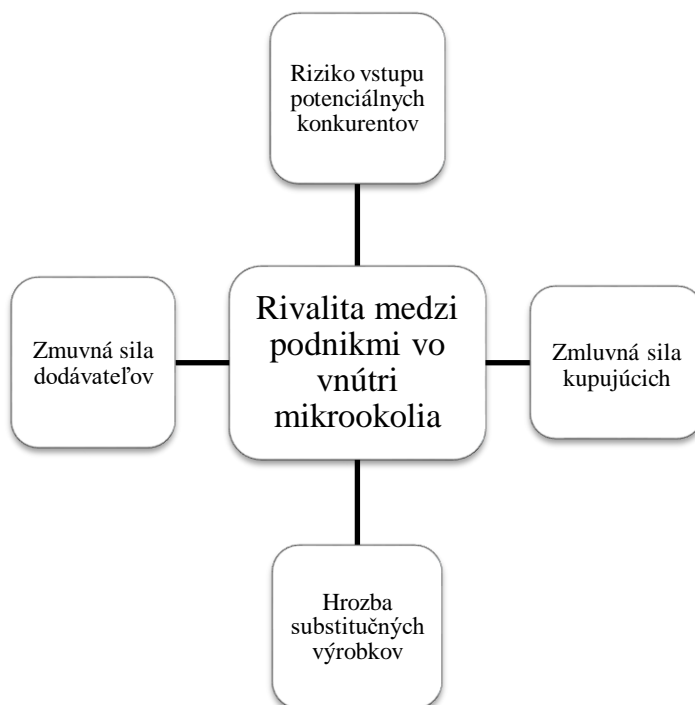
## 2.2 Situačná analýza

### 2.2.1 Porterov model piatich síl

Model vyvinutý E. Porterom, slúžiaci na analýzu konkurenčných síl v mikrookolí. Využíva sa pre odhalenie príležitostí podniku, ktoré je nutné v jeho stratégii využiť a taktiež ohrození podniku, ktorých negatívny vplyv je potrebné obmedziť [16].



Tento model je zameraný na pôsobenie nasledujúcich piatich síl:



Obrázok 3: Porterov model piatich síl [16]

### **Potenciálni konkurenti**

Podniky, ktoré si v súčasnej dobe síce nekonkurujú, no majú schopnosť konkurentami stať, pokiaľ sa tak rozhodnú. Vysoké riziko vstupu potenciálnych konkurentov vo vnútri mikrookolia predstavuje hrozbu pre ziskovosť. Naopak, nízkeho rizika je možné využiť zvýšením cien a následným dosiahnutím vyššieho zisku [16].

### **Rivalita medzi podnikmi mikrookolia**

V prípade nízkej rivality vzniká príležitosť pre zvýšenie cien a zisku. V prípade veľkej konkurenčnej sily, dochádza ku konkurencii cenovej, ktorá limituje ziskovosť a znižuje výnos podnikov [16].

### **Zmluvná sila kupujúcich**

Kupujúci môžu predstavovať hrozbu, ak cielene tlačia ceny smerom nadol, alebo keď požadujú vysokú kvalitu, či lepší servis, čo následne zvyšuje výrobné náklady. Naopak, slabí kupujúci vytvárajú pre podnik príležitosť zvýšiť ceny získať vyšší zisk [16].

### **Zmluvná sila dodávateľov**

V prípade dodávateľov, je o nich možné hovoriť ako hrozbe v prípade, ak ceny dokážu zvyšovať a podnik je nútený k tomuto zvýšeniu pristúpiť alebo pristúpiť k nižšej kvalite. Slabí dodávatelia dávajú podniku možnosť cenu znížiť a taktiež požadovať vyššiu kvalitu [16].

### **Hrozba substitučných výrobkov**

Existencia blízkych substitúcií vytvára konkurenčnú hrozbu limitujúcu ceny, za ktorú podnik predáva. Avšak ak výrobky podniku majú málo blízkych substitúcií, vytvára sa príležitosť zvýšenia cien a tým aj výsledného zisku [16].

### **2.2.2 Analýza PESTLE**

Rozbor vzájomne súvisiacich **P**olitických, **E**konomických, **S**poločenských, **T**echnologických, **L**egislatívnych a **E**kologických trendov s priamym vplyvom na podnik [17].

#### **Rozbor politických faktorov**

Politické faktory môžu výrazne ovplyvňovať rozhodovanie a tým môžu meniť celú podnikateľskú pozíciu alebo prostredie daného štátu. Ide o napríklad faktory ako stabilita vlády, forma ekonomickej politiky vlády, podpora zahraničného podniku a podobne [17].

#### **Rozbor ekonomických faktorov**

Vyplývajú z ekonomickej podstaty a základných smerov ekonomického rozvoja. Základnými indikátormi s bezprostredným vplyvom na plnenie cieľov každého podniku sú napríklad miera ekonomického rastu, úroková miera, miera inflácie či daňová politika [18].

#### **Rozbor spoločenských trendov**

Sociálne faktory dokážu výrazne ovplyvňovať nielen dopyt tovaru a služieb, ale takisto aj ponuku. Dôležité je preto mať na zreteli faktory, akými sú rôznorodosť spoločnosti, sociálne trendy, demografické zmeny a životný štýl, či životnú úroveň obyvateľstva [17].

### **Rozbor technologických trendov**

Zmeny v tejto oblasti môžu náhle a veľmi dramaticky ovplyvniť okolie, v ktorom sa podnik nachádza. Schopnosť predvídať vývoj smeru technického rozvoja sa môže stať významným činiteľom pre úspech podniku. Z tohto dôvodu je podstatné brať v úvahu rýchlu zmenu tempa technológie v danom prostredí, finančné prostriedky venované na vedu a výskum, dostupnosť technológií a podobne [17].

### **Rozbor legislatívnych trendov**

Veľký význam pri analýze legislatívnych faktorov nadobúda rola štátu. Rada zákonov, právnych noriem a vyhlášok vymedzuje priestor pre podnikanie a taktiež upravujú i samotné podnikanie. Sú to napríklad rôzne štátne regulácie hospodárstva, daňové zákony, protimonopolné zákony či regulácie exportu a importu [17].

### **Rozbor ekologických trendov**

Pre zamedzenie konfliktu s miestnymi reguláciami a zvykmi je nutné analyzovať ekologické podmienky v danom prostredí a ich využitie. Príkladom pre ekologické trendy je ochrana životného prostredia, obnoviteľné zdroje energie, zmena klimatických podmienok a udržateľný rozvoj [17].

#### **2.2.3 Model 7S**

Metodika strategickej analýzy, podľa ktorej je potrebné strategické riadenie, firemnú kultúru, organizáciu a ďalšie rozhodujúce faktory analyzovať systematicky s ohľadom na vzájomné vzťahy. Na každú organizáciu sa je nutné pozeráť ako na množinu siedmych základných aspektov, ktoré sa vzájomne podmieňujú [10].



Obrázok 4: Model 7S [10]

### **Štruktúra**

- Obsahová a funkčná náplň organizačného usporiadania v zmysle hierarchie, zdieľaných informácií a mechanizmov.

### **Systémy riadenia**

- Prostriedky, procedúry a systémy, ktoré slúžia riadeniu. Napríklad komunikačné, informačné a kontrolné.

### **Štýl manažérskej práce**

- Spôsob, akým management pristupuje k riadeniu a riešeniu problémov.

### **Spolupracovníci**

- Vzťahy, funkcie, motivácia a správanie sa pracovníkov firmy.

### **Schopnosti**

- Profesionálna zdatnosť pracovného kolektívu firmy ako celku.

### **Stratégia**

- Základné hodnoty a princípy spoločnosti rešpektované pracovníkmi niektorými ďalšími zainteresovanými stranami [10]

### 2.2.4 SWOT analýza

Slúži k preskúmaniu vzájomných vzťahov výsledkov externej a internej analýzy. Tieto výsledky by mali vyústiť k syntéze a záverom, ktoré sa stanú východiskom pre formuláciu stratégie [16].

Podáva informácie o silných (**Strength**) a slabých (**Weakness**) stránkach firmy, ale taktiež aj o možných príležitostiach (**Opportunities**) a hrozbách (**Threats**) [7].

Cieľom firmy by malo byť obmedziť svoje slabé stránky, podporovať svoje silné stránky, využívať príležitosti okolia a snažiť sa predvídať prípadné hrozby [7].

**Silné a slabé stránky** sa vzťahujú k vnútornej situácii firmy. Vyhodnocujú sa predovšetkým zdroje firmy a ich využitie, či plnenie cieľov firmy [7].

**Príležitosti a hrozby** sa vzťahujú na vplyvy z vonkajšieho prostredia (makroprostredie, konkrétny trh), ktoré priamo obklopujú danú firmu a pôsobia na ňu prostredníctvom najrôznejších faktorov [7].

<b>SILNÉ STRÁNKY (+):</b> * _____ * _____ * _____	<b>SLABÉ STRÁNKY (-):</b> * _____ * _____ * _____
<b>PŘÍLEŽITOSTI (+):</b> * _____ * _____ * _____	<b>HROZBY (-):</b> * _____ * _____ * _____

Obrázok 5: Grafické vyjadrenie SWOT analýzy [7]

## 2.3 Plánovanie

Plánovanie je často najzložitejším a najmenej doceneným procesom pri riadení projektu. Vzhľadom k tomu, že sa plánovanie vždy nepoužíva k zjednodušeniu činností, mnoho ľudí má k nemu negatívny postoj. Hlavným účelom projektových plánov je však viesť realizáciu projektu. Aby bola realizácia projektu efektívna, musia byť plány realistické a užitočné [8].

### 2.3.1 WBS (Work Breakdown Structure)

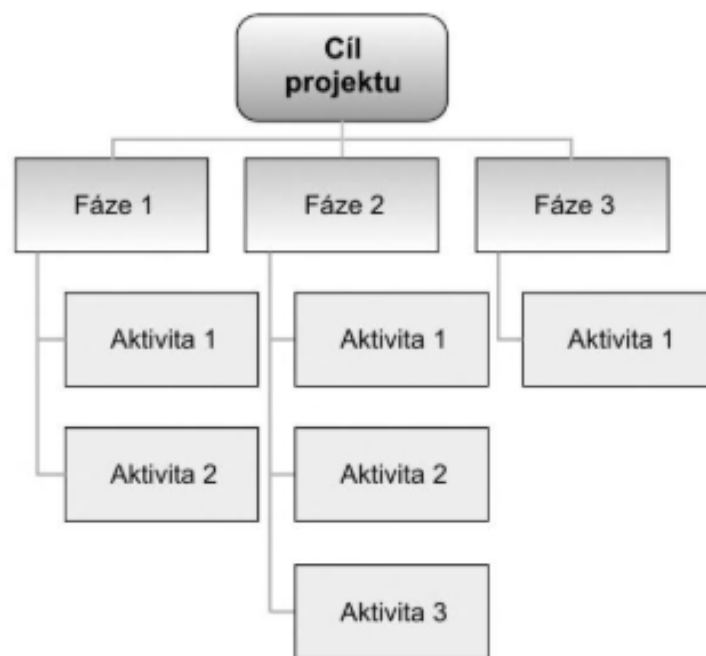
Metóda predstavuje proces, v ktorom dochádza k rozdeľovaniu výstupov a aktivít do menších a lepšie riaditeľných častí. Cieľom WBS je poskytnúť štruktúrovaný prehľad o výstupoch, ktoré majú byť v projekte dosiahnuté [11].

WBS predstavuje hierarchickú dekompozíciu celkového rozsahu práce na projekte, ktorá má byť vykonaná projektovým tímom a s ich pomocou má byť dosiahnutý cieľ a výstup projektu [11].

**Dekompozícia** – rozdelenie rozsahu práce na projekte na menšie a lepšie riaditeľné časti.

Dekompozícia práce na celom projekte sa môže skladať z nasledujúcich činností:

- identifikácia a analýza výstupov a súvisiacej práce
- členenie a organizácia WBS
- dekompozícia vyšších úrovní do menších, detailnejších komponentov
- vytvorenie a priradenie identifikačných kódov každému komponentu
- overenie či je zvolený stupeň dekompozície výstupov vhodný pre zvolený stupeň riadenia a kontroly [11]



Obrázok 6: WBS projektu – príklad [11]

### 2.3.2 Časové plánovanie

Obsahuje všetky informácie o tom, v akých termínoch a časových postupnostiach budú práca na projekte prebiehať. Časový rozpis projektu predstavovaný diagramami a harmonogramami sú významnou časťou plánu projektu a sú nástrojom pre úplné a prehľadné podchytenie veľkého kvanta informácií potrebných pre riadenie projektu [3].

#### Ganttove diagramy

Diagramy, ktoré jednoducho a názorne znázorňujú postupnosť jednotlivých úloh a ich začiatky a konce. Úlohy sú organizované v postupnosti zhora dolu, zatiaľ čo časová osa je rozvinutá na horizontálnej línii [3].

	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9
Úkol A									
Úkol B									
Úkol C									
Úkol D									
Úkol E									

Obrázok 7: Príklad Ganttovho diagramu [3]

### 2.3.3 Riadenie rizík

V priebehu celého projektu existuje celá rada ohrození, ktoré môžu byť príčinou neúspechu projektu. Preto je potrebné, aby projektový tím po celú dobu projektu sledoval najmä možné nepriaznivé vplyvy na projekt a pripravoval opatrenia, ktoré znížia ohrozenie projektu a jeho úspešné ukončenie [4].

Sledovanie rizík je nutné nielen z dôvodu úspešného ukončenia projektu, ale znalosti získané analýzou ukončeného projektu taktiež významne prispievajú k úspechom v budúcich projektoch [4].

#### Analýza rizík

Kompletná analýza rizík je spracovávaná na začiatku riešenia projektu, po spracovaní podrobného plánu projektu a ukončenie výberových riadení na dodávky pre projekt. Je to z dôvodu zachytenia všetkých významných rizík pre čo najširšie spektrum činností [13].

### **Identifikácia rizík projektu**

Nie je jednoduché identifikovať všetky možné nebezpečia, ktoré hrozia projektu. Je však potrebné identifikovať významné hrozby, ktoré môžu výrazne ovplyvniť úspech projektu. Najčastejšie používanou metódou je tejto fáze, je metóda brainstormingu. Takisto je veľmi využívaný takzvaný *checklist*, zoznam hrozieb na základe vyhodnotenia minulých projektov. Na základe zváženia aktuálnosti týchto položiek je vytvorený vlastný zoznam projektu [13].

### **Posúdenie rizík projektu**

Snaha o odhad pravdepodobnosti výskytu určitého ohrozenia a odhad výšky predpokladaného nepriaznivého dopadu na projekt. Využíva sa tu technika expertných odhadov, prípadne rôzne štatistické prehľady [13].

Posúdenie rizík je možné dvoma spôsobmi:

- Kvantitatívne - určenie hodnoty pravdepodobnosti a hodnotu straty priamou číselnou hodnotou
- Kvalitatívne - stanovenie pravdepodobnosti a straty verbálnou hodnotou (napríklad vysoká/nízka pravdepodobnosť, prípadne veľká/malá strata) [13]

### **Odozvy na zistené riziká projektu**

Cieľom tejto fáze je zníženie celkovej hodnoty všetkých rizík na takú úroveň, aby bol projekt úspešne realizovateľný s vysokou pravdepodobnosťou [13].

Najjednoduchšou reakciou je riziko akceptovať. Hodnota akceptovateľného rizika by mala vyplývať z firemnej stratégie riadenia rizík. V prípade, že firma takúto stratégiu nemá, je potrebné aby si túto hodnotu určil projektový tím [13].

Proti rizikám s vyššou hodnotou je nutné reagovať vhodnými opatreniami, ktoré dokážu túto hodnotu skresť na minimum, v najlepšom prípade eliminovať úplne. Medzi typické opatrenia patrí napríklad poistenie tejto udalosti, nájdenie vhodného riešenia, ktoré rizikovú udalosť neobsahuje, či vytvorenie rezervy, alebo vytvorenie záložného plánu v prípade, že riziko nastane [13].



## Sledovanie rizík v projekte

Po analýze rizík a začatí implementácie projektu, je nutné všetky riziká neustále sledovať [13].

### Dôvody pre sledovanie rizík:

- Zmena podmienok, ktoré ovplyvnia hodnotu pravdepodobnosti alebo hodnotu škody u niektorého rizika
- Vznik novej významnej hrozby
- Zánik existujúcej hrozby
- Strata účinnosti opatrenia a nutnosť jeho modifikácie, či prípadná náhrada
- Nutnosť aktivovať pripravené opatrenie (poistní udalosť, nutnosť čerpania rezervy a podobne)

Dokument obsahujúci zoznam všetkých sledovaných rizík sa nazýva katalóg rizík [13].

### 2.3.4 Metóda RIPRAN

Empirická metóda pre analýzu rizík projektov, vhodná najmä pre stredné a veľké projekty [14].

Metóda RIPRAN (*Risk Project Analysis*) sa skladá zo štyroch základných krokov:

1. Identifikácia rizík projektu
2. Kvantifikácie rizík projektu
3. Reakcia na riziká projektu
4. Celkové posúdenie rizík projektu [4]

### Krok 1 - Identifikácia rizík projektu

V prvom kroku projektový tím identifikuje riziká zostavením zoznamu, najlepšie vo forme tabuľky [4].

Tabuľka 1: Prvý krok metódy RIPRAN [4]

Číslo rizika	Hrozba	Scenár	Poznámka
1.			
2.			

Hrozba – konkrétny prejav rizika (napríklad technická porucha v elektrickej inštalácii novostavby, ktorá ešte neprešla revíziou)

Scenár – nastáva v dôsledku výskytu hrozby (požiar rozostavanej drevostavby)

**Hrozba je príčinou scenára [4].**

## Krok 2 – Kvantifikácie rizík projektu

V tomto kroku projektový tím rozšíri tabuľku vytvorenú v predošlom kroku o pravdepodobnosť výskytu scenára (percentuálne), konkrétnu hodnotu dopadu na projekt a hodnotu rizika (v mene, ktorá je použitá pri riešení projektu) [4].

Výslednú sumu pre pole Hodnota rizika sa vypočíta vynásobením poľa Pravdepodobnosti a poľa Hodnota Dopadu [4].

Tabuľka 2: Druhý krok metódy RIPRAN [4]

Číslo rizika	Hrozba	Scenár	Pravdepodobnosť	Dopad na projekt	Hodnota rizika
1.					
2.					

Všetky tieto hodnoty je možné v metóde RIPRAN vyjadriť taktiež formou **verbálnej kvantifikácie** [4].

Tabuľka 3: Verbálne hodnoty pravdepodobnosti [4]

<b>Vysoká pravdepodobnosť – VP</b>	Nad 33 %
<b>Stredná pravdepodobnosť – SP</b>	10-33 %
<b>Nízka pravdepodobnosť - NP</b>	Pod 10 %

Tabuľka 4: Verbálne hodnoty nepriaznivých dopadov na projekt [4]

<b>Veľký nepriaznivý dopad na projekt- VD</b>	Škoda viac než 20 % z hodnoty rozpočtu projektu
<b>Stredný nepriaznivý dopad na projekt- SD</b>	Škoda 0,51-19,5% z hodnoty rozpočtu projektu
<b>Malý nepriaznivý dopad na projekt- MD</b>	Škoda do 0,5 % z hodnoty rozpočtu projektu

Tabuľka 5: Verbálne hodnoty rizika [4]

Vysoká hodnota rizika – VHR
Stredná hodnota rizika – SHR
Nízka hodnota rizika - NHR

Tabuľka 6: Vázby pre priradenie verbálnej hodnoty rizika [4]

	<b>VD</b>	<b>SD</b>	<b>MD</b>
<b>VP</b>	VHR	VHR	SHR
<b>SP</b>	VHR	SHR	NHR
<b>NP</b>	SHR	NHR	NHR

### **Krok 3 – Reakcia na riziká projektu**

Táto fáza slúži na zostavenie opatrení, slúžiacich na zníženie hodnoty rizika na akceptovateľnú úroveň [4].

### **Krok 4 – Celkové posúdenie rizík projektu**

V poslednej časti sa posudzujú celkové hodnoty rizík a vyhodnocuje sa celková rizikovosť projektu. Pokiaľ je táto rizikovosť veľmi vysoká, je nutné prehodnotiť, spoločne s vyššou úrovňou riadenia, či má zmysel v projekte pokračovať [4].

#### **2.3.5 Rozpočet projektu**

Rozpočet projektu je časovo rozdelený plán reprezentovaný peňažnými alebo pracovnými jednotkami [15].

Je súborom parametrov a číselných údajov, ktoré dávajú do súvislostí časové, množstevné a finančné údaje, súvisiace s plánom a realizáciou projektu [15].

#### **Druhy nákladov projektu**

**Priame náklady** - možno priamo priradiť k projektu ako účtovné vyjadrenie zdrojov čerpaných pri realizácii projektov

- Práca, materiál, prenájom technológií, licencie, cestovné a ďalšie

**Nepriame náklady** – premietnuté v projekte na základe percentuálnych koeficientov predpísaných ekonomickým manažérom

- Osobné náklady (mzdy), spoločné a podporné funkcie podniku (marketing, externé služby), prevádzka budov, dane, odvody a podobne

**Ostatné náklady**

- rezervy vytvorené na známe riziká
- manažérska rezerva (vytvorená na krytie neznámych rizík)
- vyplatené bonusy obchodníkom, provízie a iné náklady [15]

**Návrh rozpočtu**

Návrh rozpočtu obecné obsahuje tieto kroky:

1. Priradenie nákladov jednotlivým úsekom práce
2. Ocenenie a časové rozdelenie nákladov
3. Vyhodnotenie ostatných potrieb tímu, ocenenie a časové rozloženie nákladov a cestovné
4. Zohľadnenie nepriamych nákladov spojených s projektom
5. Výpočty a stanovenie projektových rezerv
6. Vyhodnotenie cash-flow projektu a jeho financovania
7. Celkové zhodnotenie prijateľnosti rozpočtu [15]

## **2.4 Metodika PRINCE2**

Metodológia PRINCE2 je založená na zavedenej a praxou overenej metodológii, vychádzajúcej zo skúseností profesionálnych projektových manažérov. Môže byť použitá pri akejkol'vek type projektu a zároveň môže byť použitá v kombinácii spoločne s inými špecializovanými modelmi. Daná metóda je škálovateľná a flexibilná a môže byť použitá na projekty akejkol'vek veľkosti [12].

Štruktúra metodiky PRINCE2 je daná realizáciou projektového managementu prostredníctvom štyroch integrovaných elementov:

- Princípy
- Témy
- Procesy
- Prispôsobenie metodiky PRINCE2 prostrediu projektu [11]

### **2.4.1 7 princípov metodiky PRINCE2**

#### **Nepretržitá opodstatnenosť investície**

Projekt musí byť založený na životaschopnosti investície. Existencia takejto investície musí byť potvrdená pred zahájením realizácie projektu a musí byť kontrolovaná počas všetkých kľúčových rozhodnutí počas realizácie projektu [11].

#### **Jasne definované role a zodpovednosť**

Pri každom projekte, je nutné vytvoriť jasnú štruktúru projektového tímu. Členovia projektového tímu musia poznať nielen svoje vlastné právomoci a zodpovednosti, ale aj právomoci a zodpovednosti ostatných členov projektového tímu [11].

#### **Zameranie sa na produkty**

Projekt je zameraný na výrobu finálneho produktu, nie na aktivity, pomocou ktorých k výrobe dochádza, čo následne ovplyvňuje aj metódy plánovania a kontroly riadenia projektu [11].

#### **Riadenie po etapách**

Projekt je rozdelený na jednotlivé časti, a to s cieľom definovať kľúčové body kontroly vývoju projektu, čím je zjednodušený management projektu po celú dobu jeho realizácie [11].

#### **Riadenie na základe výnimky**

V priebehu spracovania projektu a jeho jednotlivých častí sa zisťujú odchýlky oproti pôvodnému plánu pri všetkých aspektoch. Pre každý z aspektov je pred zahájením projektu definovaná určitá miera tolerancie. Pokiaľ hrozí prekročenie stanovených tolerancií, je do rozhodovacieho procesu zapojené vedenie spoločnosti. Tento princíp zaisťuje rýchlu a efektívnu akcieschopnosť projektového tímu pri riešení menej závažných problémov [11].

#### **Učenie sa zo skúseností**

Pri spracovaní projektov by sa mali využívať nielen poznatky projektových manažérov získaných z predošlých projektov, ale takisto aj vzory v minulosti realizovaných projektov. Získané skúsenosti by sa mali taktiež dokumentovať pre využitie v projektoch realizovaných v budúcnosti [11].

### **Prispôsobenie metodiky PRINCE2 prostrediu projektu**

Je nutné zaistiť, aby úroveň projektového riadenia zodpovedala prostrediu projektu, jeho rozsahu, významu, riziku a požadovaným formalitám [11].

#### **2.4.2 7 tém metodiky PRINCE2**

##### **Investícia**

Predpokladom pre riadenie projektu je životaschopný investičný zámer. Metodika PRINCE2 používa pre označenie investície termín *business case* [11].

##### **Organizácia**

Štruktúra riadiaceho tímu projektu, definície rolí, zodpovedností a vzájomných vzťahov všetkých pracovníkov zapojených do projektu [11].

##### **Kvalita**

Táto metodika kladie veľký dôraz na kvalitu formou noriem, metódami kontroly kvality, alebo stanovením očakávaním kvality zo strany zákazníka [11].

##### **Plány**

Sú tvorené na rôznych úrovniach, každý plán je prispôbený veľkosti a potrebám projektu [11].

##### **Riziko**

Riadenie rizík je súčasťou projektu po celú dobu realizácie projektu [11].

##### **Zmena**

Dôraz je kladený na riadenie zmien a sledovaní kľúčových komponentov finálneho produktu [11].

##### **Progres**

Súbor riadiacich prvkov, ktorý podporuje poskytovanie kľúčových informácií potrebných pre prijatie kľúčových rozhodnutí s cieľom predvídania a predchádzania možným problémom [11].

#### **2.4.3 7 procesov metodiky PRINCE2**

##### **Zahájenie projektu**

Stanovenie cieľov projektu, návrh projektového tímu, zvolenie prístupu k riadeniu projektu, stanovenie očakávania kvality od zákazníka, príprava potrebnej dokumentácie [11].

### Nastavenie projektu

Nastavenie smerných plánov a stratégie riadenia rizík, kvality, konfigurácie a komunikácie [11].

### Smerovanie projektu

V tejto časti dochádza ku schvaľovaniu investičného zámeru, plánu projektu, spustenie projektu a určenie spôsobu zaistenia úspešnej realizácie projektu [11].

### Kontrola etapy

Proces zaoberajúci sa monitorovacími a riadiacimi aktivitami, ktoré slúžia na zabezpečenie správnej a efektívnej realizácie projektu [11].

### Riadenie dodávky produktu

Kontrolný mechanizmus priebehu úloh, napríklad plánovanie práce pre tím, zaistenie parametrov kvality, alebo akceptovanie finálneho produktu [11].

### Riadenie prechodu medzi etapami

Cieľom tohto procesu je plánovanie nasledujúcich etáp, aktualizácia plánu projektu, posúdenie rizík alebo podávanie správ o výstupoch ukončených etáp [11].

### Ukončenie projektu

Formálne ukončenie projektu z hľadiska všetkých jeho aspektov [11].

	Investice	Organizace	Kvalita	Plány	Rizika	Změna	Progres
Zahájení projektu	X	X	X	X	X		
Směrování projektu	X				X		
Nastavení projektu	X	X	X	X	X	X	X
Kontrola etapy	X		X		X	X	X
Řízení dodávky produktu			X		X	X	X
Řízení přechodu mezi etapami	X	X	X	X	X	X	X
Ukončení projektu					X	X	

Obrázok 8: Prepojenie procesov a tém podľa metodiky [11]

### 3 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU

Táto časť bakalárskej práce je zameraná na analýzu súčasného stavu spoločnosti Kiwi.com. Ďalej sú v tejto kapitole spracované analýzy vonkajšieho a vnútorného prostredia firmy, z ktorých je následne vypracovaná analýza SWOT a na záver popísané odôvodnenie projektu.

#### 3.1 Základné informácie o spoločnosti

<b>Názov spoločnosti:</b>	Kiwi.com s.r.o.
<b>Sídlo spoločnosti:</b>	Palachovo náměstí 797/4, Starý Lískovec, 625 00 Brno
<b>Právna forma:</b>	Spoločnosť s.r.o.
<b>Dátum vzniku:</b>	17.04.2012
<b>Základný kapitál:</b>	66.8 miliónov Kč
<b>Predmet podnikania:</b>	výroba, obchod a služby neuvedené v prílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Firma Kiwi.com sa zaoberá vyhľadávaním a prepojovaním letov vzájomne nespoločujúcich leteckých spoločností a ich predajom.



### 3.2 Analýza PESTLE

**Politické faktory** – V súčasnej situácii spojenej s pandémiou, rôzne krajiny rozlične reagujú obmedzeniami vstupu, výstupu a celkovo turizmu v krajine. Odhliadnuť od tohoto faktoru, otvorené hranice a jednoduchý prístup do väčšiny zemí výrazne napomáhajú turizmu a nárastu jeho popularity. V niektorých štátoch však stále vízová politika odrádza množstvo potenciálnych zákazníkov od vstupu na turistický trh. Ďalším dôležitým faktorom je politická stabilita. V oblastiach, kde vládnu sociálne nepokoje, prebiehajú vojny, či existuje nestála vláda sa zamedzuje celkovému rozvoju turizmu.

**Ekonomické faktory** – Cestovanie je z vysokej miery ovplyvnené hospodárskymi výkyvmi. Toto odvetvie patrí medzi jedno z najnáchylnejších na dopad týchto zmien. Jedným z faktorov s priamym vplyvom na turizmus je miera globálnej inflácie. V prípade strmého nárastu cien možno predpokladať pokles dopytu po turizme. Za rok 2019 za výška inflácie vyšplhala na 3,41% čo značí len mierny prírastok v porovnaní s rokom predchádzajúcim [19]. Podiel turizmu v globálnej ekonomike v roku 2019 predstavoval 10,4% [20]. Celkový príspevok k celosvetovému HDP bol v tomto roku niečo vyššie 8,1 bilióna EUR [21]. V prípade ekonomickej recesie, cestovanie predstavuje jeden z prvých výdajov, ktorý zvyčajne býva okresávaný. Naopak, v prípade ekonomického rastu sa stáva dostupnejším. V posledných rokoch sa cestovanie stalo výrazne ekonomicky dostupnejším pre širšiu skupinu obyvateľstva. Avšak podľa predpovede pre rok 2020, celosvetové HDP môže očakávať pokles približne o 3% [22]. Turizmus je taktiež z veľkej miery závislý na cenách palív. Ceny surovej ropy, z ktorých sú pohonné hmoty vyrábané, medziročne poklesla o 5,3 EUR za barel. Podľa dát z marca roku 2020, pokles pokračuje a kvôli celosvetovej situácii s pandémiou zostáva predpoklad pre ďalší vývoj ceny rovnaký [23].

**Sociálne faktory** – Prístupnosť cestovania širokej populácie hrá veľkú rolu v sociálnom zmýšľaní. Cestovanie momentálne predstavuje akýsi trend, najmä v súvislosti s propagáciou na rôznych sociálnych sieťach. S rozvojom globalizácie takisto nastáva zblížovanie kultúr. Mnohí ľudia siahajú po službách cestovných agentúr, pretože v nich vyvolávajú akýsi pocit bezpečia v porovnaní s cestovaním na vlastnú päsť.

**Technologické faktory** – 21. storočie prinieslo obrovský technologický rozmach. V dnešnej spoločnosti je všetko dostupné online. Dostupnosť informácií je doslova na dosah ruky. Takmer každý z nás vlastní mobilný telefón s prístupom na internet, ktorý má pokrytie takmer všade na zemi. Tejto skutočnosti sa taktiež prispôsobili technológie, podporujúce cestovanie. Nákup leteniek a iných foriem dopravy, vytváranie rezervácií hotelov a rôznych atrakcií, to všetko je možné zariadiť online. Rovnako aj technológia vo všetkých formách dopravy je vyvinutejšia a stáva sa pohodlnejšou pre širšiu populáciu.

**Legislatívne faktory** – Všetky spoločnosti pôsobiace v tejto oblasti cestovného ruchu sa musia riadiť priemyslovou politikou podľa Medzinárodnej asociácie leteckej dopravy (IATA), ktorá taktiež vydáva rôzne nariadenia, normy a príručky. Všetky spoločnosti so sídlom v Európskej Únii musia dodržiavať GDPR, nový právny rámec ochrany osobných údajov zákazníkov [24]. Rovnako sú povinné dodržiavať zákony a právne predpisy v krajine, v ktorej boli zaregistrované. Jedná sa o napríklad zákonník práce, zákon o dani z príjmu, či zákon o živnostenskom podnikaní.

**Ekologické faktory** – Cestovný ruch výrazne podporuje znečisťovanie ovzdušia a prispieva tak nielen ku globálnemu otepľovaniu. Ekologicky uvedomelejší ľudia preto odmietajú cestovať letecky, formou dopravy produkujúcou najviac emisií [25]. Na druhej strane, sa však mnoho ľudí snaží o zveľaďovanie a ochranu životného prostredia práve z toho dôvodu, že si uvedomujú potrebu zachovania tohto prostredia, práve kvôli možnosti vytváraniu príjmu v rámci turizmu. Ekologickými faktormi naopak vplyvujúcimi na cestovný ruch, sú rôzne obmedzenia cestovania spojené s prírodnými katastrofami v rizikových oblastiach.

### 3.3 Porterov model piatich síl

**Riziko vstupu novej konkurencie** – Bariéry vstupu novej konkurencie sú prekonané internetom. Založenie portálu na porovnávanie a predaj leteniek je možný odkiaľkoľvek. Hlavná bariéra spočíva v tom či dokáže firma ponúknuť trhu niečo nové. Najväčší ziskový potenciál sa momentálne nachádza v rozvíjajúcich sa trhoch. Legislatívne faktory ovplyvňujú vstup konkurencie na trh, vstup nie je možný bez potrebných právnych znalostí ako IATA a GDPR. Spoločnosť Kiwi.com už v tomto trhu nadobudlo zvučné

meno a to sťažuje podmienky prieniku portálom zameraným na obdobné služby. Jednou z hlavných motivácií pokusu o prienik je skutočnosť, že sa jedná o vysoko ziskové odvetvie. Toto odvetvie je taktiež späté s relatívne nízkou kapitálovou náročnosťou.

**Rivalita medzi podnikmi mikrookolia** – Hlavnými konkurentami spoločnosti *Kiwi.com* sú cestovné online agentúry alebo webové stránky zamerané na *metasearch*, pôsobiace na celosvetovom trhu.

V tomto odvetví je nevyhnutná spolupráca s konkurenciou. Partneri spoločnosti teda zároveň predstavujú aj jej konkurenciu. Množstvo rezervácií prichádza práve od týchto partnerov. Spoločnosť v niektorých prípadoch ponúka rezervácie leteniek za vyššie ceny ako aerolínie priamo, avšak zahŕňa aj služby poskytujúci väčší komfort pre zákazníka. Ide teda o rozhodnutie zákazníka, či vystaví aerolíniu do pozície konkurenta spoločnosti. Medzi partnerov *Kiwi.com* patria najmä portály ako *Skyscanner.com*, *Kayak.com* či *Momondo.com*. Priamymi konkurentami sú spoločnosti ako napríklad *Trip.com*, *Expedia*, *Skyscanner*, *eSky*, či *eDreams*. Ponúkané služby sa medzi nimi mierne líšia, napríklad ponúkanými formami dopravy a rôznymi doplnkovými službami. *Kiwi.com* sa napríklad viac zameriava na zákazníkov cestujúcich bez podpalubnej batožiny, ktorí preferujú lacné letenky. S nízkymi cenami leteniek je taktiež spojená relatívne nízka marža pre spoločnosť, pre zachovanie cenovej atraktivity zákazníka. Hlavnou konkurenčnou výhodou tejto spoločnosti je napríklad *Kiwi.com* záruka (garancia vrátenia peňazí alebo zabezpečenie náhradnej dopravy v prípade určitých komplikácií so zrušením, či presunutím niektorého z letov) *virtual interlining* (prepojovanie letov vzájomne nespolupracujúcich spoločností), ponúkané formy prepravy rozšírené o autobusy a vlaky a taktiež 24/7 zákaznícku podporu, či už formou telefonickou, e-mailovou, alebo online chat.

**Hrozba substitučných výrobkov** – Keďže *Kiwi.com* rozšírila svoje portfólio ponúkanej dopravy aj o autobusy a vlaky, nájst' substitúciu v inej forme dopravy, ktorú neponúka nie je jednoduché. Zákazníci však môžu nakupovať letenky, alebo cestovné lístky priamo cez aerolínie či spoločnosti poskytujúce služby danej formy prepravy. Stránka *Kiwi.com* je veľmi intuitívna a užívateľsky prívetivá, preto môže byť využitá len na vyhľadanie daného spoju a samotný nákup môže byť zrealizovaný u konkrétnej spoločnosti.

Substitúciou však môžu byť aj klasické cestovné agentúry, ktoré sa zameriavajú na predaj spojenia, hotelov, atrakcií a rôznych ďalších služieb ako celok.

**Zmluvná sila dodávateľov** – Spoločnosť disponuje veľkým množstvom dodávateľov, aerolínií. Sila dodávateľov závisí na objeme predajov danej aerolínie. Odchod mnohých z dodávateľov by nemal takmer žiaden dopad na zisk spoločnosti, avšak odchod veľkých dodávateľov ako sú napríklad spoločnosti *Airasia*, *Norwegian*, či *Ryanair* by mohol mať potenciálne veľký dopad. V praxi je však sila dodávateľov relatívne nízka, pretože Kiwi.com nakupuje hotový produkt pre zákazníkov a aerolínie si nie sú často vedomé prítomnosti medzičlánku.

**Zmluvná sila kupujúcich** – Naproti sile dodávateľov, existuje vysoká sila kupujúcich, pretože zákazníci majú možnosť vytvorenia rezervácie priamo cez aerolíniu, prípadne využiť služby iných online cestovných agentúr, *metasearch* webov, cestovných kancelárií, či individuálneho spôsobu prepravy. Zmena predajcu je v tomto prípade veľmi jednoduchá a bez nákladov. Nulové náklady na zmenu predajcu, znamenajú vysokú flexibilitu pre zákazníka.

### 3.4 Model 7S

#### Stratégia

Aj napriek skutočnosti, že firma Kiwi.com je relatívne mladá spoločnosť, management si určite nekladie nízke ciele do budúcnosti. Hlavnou víziou firmy z dlhodobého hľadiska je sa stať takzvaným *virtuálnym globálnym super dopravcom*. Momentálne neexistuje spoločnosť, ktorá dokáže dostať zákazníka z bodu A do bodu B kdekoľvek na Svete. Práve v tejto sfére plánuje Kiwi.com nadobudnúť prvenstvo na trhu spojením všetkých existujúcich foriem prepravy do jednej globálnej cestovateľskej siete. Najdôležitejším aspektom je preto budovanie vzťahov spoločnosti s kľúčovými partnermi na trhu. V rámci krátkodobej stratégie sa využíva metodológia *OKR* pre sledovanie výkonnosti a dosahovanie cieľov pre všetky oddelenia spoločnosti.

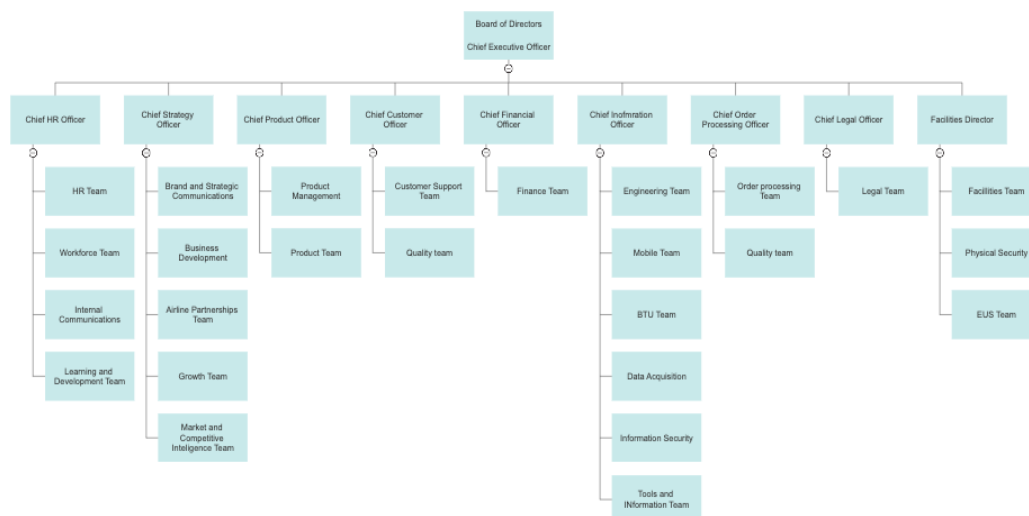
## Štruktúra

Vzhľadom na veľkosť spoločnosti je organizačná štruktúra pomerne rozsiahla a zložitá. Na obrázku nižšie je toto rozdelenie spracované do troch stupňov podľa významnosti.

Predstavenstvo na čele spolu s výkonným riaditeľom, ktoré je najvyšším orgánom spoločnosti zodpovedným za všetky strategické rozhodnutia a investície.

C-level management, ktorý pracuje na plánovaní rozvoja a realizácii stratégií, riadi rozpočet v príslušnej oblasti a komunikuje ciele, výsledky a kľúčové ukazovatele výkonnosti.

Jednotlivé tímy patriace pod konkrétnych C-level manažérov. So zreteľom na počet zamestnancov a tímov spadajúcich pod tieto celky, je tento prehľad zjednodušený a ďalšie rozdelenie v ňom nie je zahrnuté.



Obrázok 9: Organizačná štruktúra spoločnosti [vlastné spracovanie]

## Systémy

Firma využíva niekoľko softvérových riešení a nástroj pre rôzne interné záležitosti. Najdôležitejšími z nich sú napríklad platforma *Confluence*, intranet pre komunikáciu a spoluprácu, ktorý zároveň obsahuje všetky potrebné informácie o spoločnosti a jej súčastiach. Ako softvérový nástroj pre vývoj a riadenie projektov je využívaný systém *JIRA*, kde sa monitorujú každodenné úlohy a progres činností v rámci projektov. Ďalej je to interné riešenie pre správu rezervácií a napokon komunikačný kanál *SLACK*.

## **Štýl manažérskej práce**

Ako bolo popísané v časti štruktúra, na čele spoločnosti sa nachádza predstavenstvo spolu s výkonným riaditeľom, ďalej je to C-level management, pod ktorý spadajú rôzne tímy na čele s tímovými manažérmi. V tejto postupnosti taktiež funguje priradovanie úloh a zodpovedností jednotlivým pracovníkom. Manažéri na všetkých pozíciách sú však vždy otvorení pripomienkam či nápadom zo strany svojich podriadených. Vo firme je taktiež zvykom v mnohých podobách, či už vo forme dotazníkov, alebo možnosti klásť otázky počas živého rozhovoru s vyšším managementom, či výkonným riaditeľom, zber spätnej väzby a rôznych pripomienok pre vylepšenie prostredia a komfortu zamestnancov. V rámci jednotlivých oddelení existujú rôzne formy monitorovania produktivity zamestnancov.

## **Spolupracovníci**

Keďže sa jedná o veľmi mladý kolektív ľudí v rámci spoločnosti, vzťahy medzi jednotlivými spolupracovníkmi sú veľmi neformálne a priateľské. Spoločnosť sa snaží motivovať zamestnancov práve otvorenosťou komunikácie, rodinnou atmosférou, rôznymi spoločenskými udalosťami a akciami v rámci firmy. Množstvo benefitov a podpora kariérneho rastu napomáha k zvýšeniu motivácie u zamestnancov.

## **Schopnosti**

V spoločnosti, najmä na vyšších úrovniach a špecializovaných pozíciách pracujú zamestnanci s množstvom skúseností v danom obore. Firma však zároveň podporuje kariérny rast vlastných zamestnancov a snaží sa o pomoc pri nadobudnutí potrebných znalostí a skúseností, aby tieto pracovné pozície boli dopĺňané najmä z radov interných pracovníkov.

## **Zdieľané hodnoty**

Firemná kultúra si zakladá najmä troch základných hodnotách.

Vždy predpokladať to najlepšie o spolupracovníkoch a veriť v silu tímu. Zamestnanci sa snažia vyhýbať nekonštruktívnej kritike kolegov, podporujú vzájomnú dôveru a sú si vedomí zodpovednosti za svoje rozhodnutia a prácu.

Byť otvorený a zapájať ostatných. Zdieľanie vedomostí, informácií, poučenie sa z chýb sú ďalšími z hlavných hodnôt zamestnancov. Dôležitú úlohu tu rovnako zohráva konštruktívna spätná väzba a chvála za dobre vykonanú prácu.

Byť zvedavý a hľadať príležitosti. Spoločnosť zamestnáva mnoho šikovných a kreatívnych ľudí, ktorí neustále hľadajú príležitosť na zdokonaľovanie seba a procesov vo firme. Aj práve preto sa spoločnosti darí rásť vysokým tempom.

### 3.5 SWOT analýza

V tabuľke vyobrazenej nižšie sú zhrnuté jednotlivé zistené informácie o silných a slabých stránkach spoločnosti a taktiež o jej príležitostiach a hrozbách vychádzajúce z vykonaných analýz vonkajšieho a vnútorného prostredia firmy Kiwi.com.

Tabuľka 7: Silné a slabé stránky spoločnosti [vlastné spracovanie]

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kiwi.com záruka</li> <li>• <i>Virtual interlining</i></li> <li>• Množstvo ponúkaných foriem prepravy</li> <li>• 24/7 zákaznícka podpora</li> <li>• Veľké množstvo dodávateľov</li> <li>• Intuitívny a užívateľsky prívetivý web</li> <li>• Kvalifikovaní zamestnanci</li> <li>• Firemná kultúra</li> <li>• Silné meno na trhu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vysoká sila kupujúcich</li> <li>• Relatívne mladá spoločnosť</li> <li>• Nízka marža na rezerváciách</li> <li>• Množstvo rezervácií od partnerov, namiesto rezervácií priamych</li> </ul>

Tabuľka 8: Príležitosti a hrozby spoločnosti [vlastné spracovanie]

PRÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otvorené hranice a jednoduchý prístup do väčšiny zemí</li> <li>• Ekonomický rast</li> <li>• Cestovanie ako trend na sociálnych sieťach</li> <li>• Globalizácia a zbližovanie kultúr</li> <li>• Technologický rozmach v cestovaní</li> <li>• Ziskový potenciál v rozvíjajúcich sa trhoch</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obmedzenia turizmu spojené s pandémiou</li> <li>• Vízová politika niektorých krajín</li> <li>• Politická nestabilita krajín</li> <li>• Ekonomická recesia</li> <li>• Pokuty spojené s nedodržiavaním potrebných nariadení</li> <li>• Obmedzenia spojené s prírodnými katastrofami v rizikových oblastiach</li> <li>• Nízka bariéra vstupu konkurencie</li> <li>• Vynechanie spoločnosti ako medzičlánku a nákup priamo u Aerolínií</li> <li>• Odchod veľkých dodávateľov z trhu</li> </ul>



### 3.6 Odôvodnenie projektu

So stálym nárastom záujmu o cestovanie a nárastom povedomia o spoločnosti Kiwi.com sa takisto zvyšuje počet klientov využívajúcich ich služby. S vyšším počtom zákazníkov je nutné spracovať čoraz viac dát týkajúcich sa spätnej väzby či už na celkovo poskytované služby, alebo na styk so zákazníckym servisom.

V súčasnej dobe je na spracovávanie spätnej väzby využívaný softvér od externého sprostredkovateľa. Tento softvér síce spĺňa všetky potrebné funkcie, ktoré firma momentálne využíva v plnej miere, no so spomenutým rastom zákazníkov sa výrazne zvyšujú aj náklady na jeho prevádzku. Tieto náklady sú rozdelené do dvoch hlavných kategórií:

**Prvou** z nich sú mesačné poplatky za sprostredkovanie možnosti využívania tohto systému vo forme *predplatného* a určitým počtom užívateľských účtov s prístupom k tejto službe. Tento počet používateľov je však obmedzený a plánovaný nárast ich kvantity by sa samozrejme nezaobišiel bez zvýšenia mesačných výdajov.

**Druhým typom nákladov** sú výdavky späté s posielaním jednotlivých e-mailov obsahujúcich dotazníky. Jedná sa o cenu jedného poslaného e-mailu vynásobenú ich celkovým počtom.

Hlavnými dôvodmi pre inicializáciu tohto projektu je zníženie celkových nákladov firmy a flexibilita v rámci prispôsobovania interného riešenia. S vytvorením vlastného nástroja je možné dosiahnuť výrazné zníženie celkových nákladov spojeným s rozosielaním dotazníkov a zberom potrebných dát pre spracovanie spätnej väzby od zákazníkov. Zrušením zmluvy so sprostredkovateľom externého riešenia by došlo k odstráneniu mesačných poplatkov za využívanie ich licencie. Jediným mesačným nákladom potrebným pre chod tohto nástroja by tak zostala potrebná prevádzková údržba pre účel ktorej by boli pridelené ľudské zdroje v rámci spoločnosti.

Nemalou výhodou je taktiež možnosť prístupu k tejto službe takmer neobmedzeným počtom užívateľov v rámci potrieb spoločnosti, ktorý bol doposiaľ striktne daný podmienkami využívania riešenia tretej strany. V momentálnej situácii je v prípade akýchkoľvek komplikácií či nevyhnutnosti uspokojenia obsahovej, alebo funkčnej stránky softvéru, nutné kontaktovať vonkajšieho dodávateľa. V tomto smere by s využitím vlastnej obdoby bolo možné nielen vykonať nevyhnutné opatrenia okamžite,

ale taktiež aj predísť eventuálnym nejasnostiam v prípade potreby zmeny funkcionality na mieru. Okrem zvýšenia flexibility v rámci adaptácie jednotlivých dotazníkov, sa ďalšou nespochybniteľnou výhodou stáva príležitosť vytvárania úplne nových typov dotazníkov bez akýchkoľvek limitov.

Vlastný návrh tohoto produktu je teda cieľom k neobmedzeným možnostiam uspôsobeniu požadovaných podmienok pre zasielanie dotazníkov vyplývajúcich z momentálnej situácie na trhu a potrieb firmy.

## **4 NÁVRH RIEŠENÍ A PRÍNOS NÁVRHU RIEŠENÍ**

V tejto časti je zostavený návrh projektu pre vytvorenie vlastného nástroja určeného na zhromažďovanie spätnej väzby od zákazníkov s využitím metodiky PRINCE2 a jej štruktúrou prispôsobenou prostrediu a potrebám firmy.

### **4.1 Stručný popis projektu**

#### **Popis projektu**

Je potrebné zhromažďovať priamu spätnú väzbu od zákazníkov a ich interakciách so zákazníckou podporou prostredníctvom post-transakčného dotazníku a rovnako celkových vzťahov a skúseností s Kiwi.com pomocou prieskumu zákazníckej spokojnosti. Na základe týchto údajov a výsledkov dokážeme celkovo vylepšiť naše produkty a skúsenosti zákazníkov, ktoré zodpovedajú našej vízií stať sa jednotkou na trhu.

#### **Hlavný cieľ**

Hlavným cieľom tohto projektu je prísť s alternatívnym riešením a úplnou náhradou externého prieskumného nástroja a znížiť tak celkové náklady – minimálne o 30%.

Dosiahnutie cieľa napomôže k lepšiemu zachyteniu skutočného názoru zákazníkov v reálnom čase – zmeranie spokojnosti zákazníka na základe NPS (miera dôverylosti zákazníka) a umožní tak zamerať sa na správne oblasti zlepšenia v ponúkaných službách a produktoch.

## Metriky úspechu

Kritéria úspešnosti	Kritické faktory úspechu
Projekt je dokončený včas - v dohodnutom čase dodania pre každú fázu / míľniky projektu	<ul style="list-style-type: none"><li>● Schválenie a zaviazanie sa všetkých kľúčových strán projektu</li><li>● Je nutné vyčleniť dostatočné zdroje od všetkých zúčastnených tímov</li><li>● Činnosti plnené podľa plánu</li><li>● Kľúčové zainteresované strany sú informované a spokojné s pokrokom projektu</li></ul>
Projekt doručil všetky položky v dohodnutom rozsahu	<ul style="list-style-type: none"><li>● Jednotlivé výstupy projektu sú prijaté a využívané koncovými užívateľmi</li><li>● Podrobné informácie o výstupoch sú k dispozícii v časti Rozsah</li></ul>
Projekt spĺňa požiadavky užívateľov	<ul style="list-style-type: none"><li>● Jednotlivé výstupy projektu sú prijaté a využívané koncovými užívateľmi</li><li>● Interné testovanie s najmenej 100 užívateľmi - bez väčších problémov s výkonom, prípadne chyby či problémy je nutno opraviť</li></ul>
Výstupy projektu sú vhodné pre daný účel	<ul style="list-style-type: none"><li>● Jednotlivé výstupy projektu sú prijaté a využívané koncovými užívateľmi</li><li>● Spôsob merania úspor nákladov je uvedený v časti Rozpočet projektu</li></ul>

Obrázok 10: Metriky úspechu [vlastné spracovanie]

## 4.2 Organizačná štruktúra projektu

Projektový tím je v tejto časti popísaný na základe pozície v projekte a popisu zodpovedností týchto pozícií. Na vytvorenie konečného produktu bude potrebný tím v nasledujúcom zložení:

**Product Owner (vlastník produktu)** - Poskytuje strategické smerovanie pre projekt, zaistuje zdroje, garantuje životaschopný investičný zámer pre projekt, prijíma/odmieta akékoľvek eskalácie a problémy.

**Project Manager (projektový manažér)** - Projektový manažér pravidelne podáva správy o priebehu projektu, stretáva sa s projektovým tímom, poskytuje aktualizácie v rámci HR pre Project Ownera, rieši všetky problémy, ktoré by mohli ovplyvniť dodávku projektu.

**Team member (člen tímu)** - Poskytuje podporu projektu prostredníctvom plnenia konkrétnych úloh, pomáha definovať problémy a prichádzať s riešením, podľa dohody so svojim tímovým manažérom plánuje ďalšie úlohy.

#### **Role jednotlivých členov tímu**

Customer Support Analytics

Customer Support Analytics

User Experience Support

User Experience Support

Quality assurance

Web application development

Tool development

Tool development

Front End development support

Business Intelligence support for data model

#### **Spôsob komunikácie a monitorovania:**

- Hlavná projektová dokumentácia je uložená na stránkach *Confluence* – platforma pre komunikáciu a spoluprácu
- Každodenné úlohy a progres jednotlivých činností monitorovaný v systéme *JIRA* – softvérový nástroj pre vývoj softvéru a riadenie projektov
- Pravidelné aktualizácie a komunikácia v rámci projektového tímu s využitím interného komunikačného kanálu – *SLACK*
- Tímové synchronizačné schôdze – každý týždeň

### **4.3 Rozsah projektu**

V tejto kapitole je identifikovaný presný rozsah projektu a jeho častí. Sú tú zmienené komponenty produktu, ktoré je nutné do finálneho produktu zaradiť pre vytvorenie minimálne životaschopného produktu a takisto tie, ktoré môžu byť použité nad rámec základného produktu. Následne popísané obecné podmienky, ktoré musí produkt spĺňať, dekompozícia projektových častí a na záver popis možných rizík ktoré sa môžu v projekte objaviť.

#### **Kľúčové súčasti minimálne životaschopného produktu**

1. Nový nástroj vyvinutý na odosielanie e-mailov s dotazníkmi
2. Vytvorenie priradenej sub-domény pre odosielanie dotazníkov
3. Návrh dizajnu e-mailu pre dotazník
4. Post-transakčný dotazník – dotazník spokojnosti po komunikácii so zákazníckou podporou
5. Prieskum zákazníckej spokojnosti
6. Nastavenie dynamických pravidiel
7. Panel pre analýzu dát
8. Webová aplikácia pre nástroj prieskumu
9. Integrácia nástroju pre kategorizovanie spätnej väzby

#### **Mimo rozsah pre minimálne životaschopný produkt**

1. Dotazníky formou hlasu a SMS správ nebudú používané v rámci vlastného nástroju prieskumu
2. Webová aplikácia pre nástroj prieskumu – Administrátorský prístup pre zamestnancov firmy

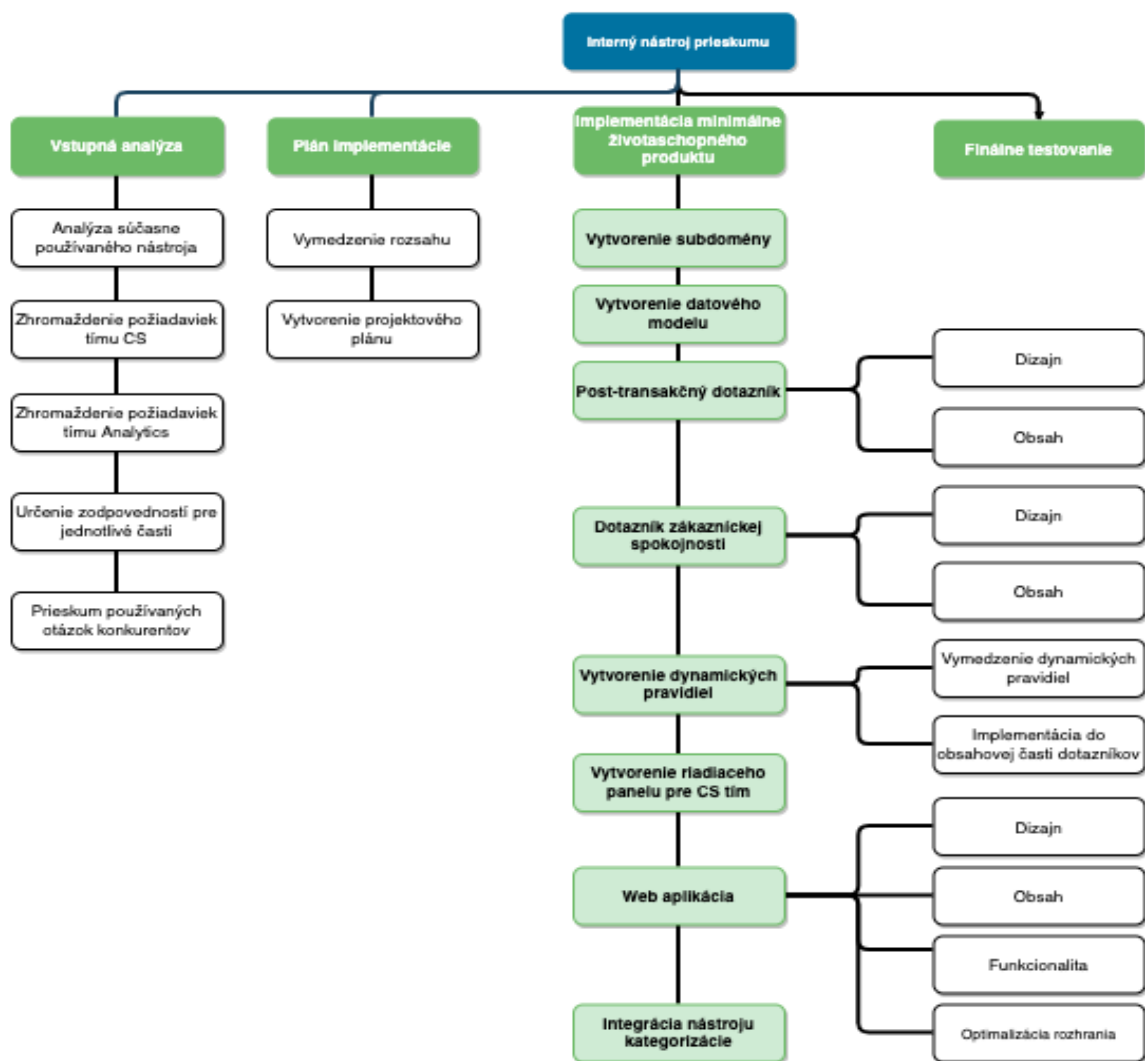
## Všeobecné obmedzenia produktu

Podmienky, na základe ktorých budú dotazníky posielané

<b>Jazyk</b>	EN, ES, PL, PT, CZ, DD, FR, IT, UK, RU, KO, JA
<b>Čas odosielania</b>	<b>Post-transakčné dotazníky</b> - môžu byť zasielané raz do mesiaca, pre zamedzenie spamovania zákazníka
	<b>Prieskum zákazníckej spokojnosti</b> - zasielané 24 hodín po odlete posledného letu z rezervácie

Obrázok 11: Obecné obmedzenia produktu [vlastné spracovanie]

V nasledujúcej časti sú vyobrazené hlavné dodávané výsledky projektu a ich rozdelenie do činností s využitím metódy WBS - hierarchickej dekompozície celkového rozsahu práce.



Obrázok 12: WBS grafické spracovanie projektovej časti [vlastné spracovanie]



### **4.3.1 Analýza rizík**

Pre analýzu rizík je využitá metóda RIPRAN. V prvom kroku sú riziká identifikované, ďalej je zhodnotená ich hrozba a navrhnuté opatrenia pre prípadné zníženie hodnoty týchto rizík. Na záver je vytvorená sumarizácia celkového hodnotenia rizikovosti projektu.

#### **Identifikácia rizík**

Nasledujúca časť popisuje riziká, ktoré v projekte môžu nastať.

#### **Nedostatočné otestovanie pred vydaním**

- Nedostatočné otestovanie produktu pred jeho spustením môže spôsobiť vynútené pozastavenie používania kvôli nutnosti opravy jednotlivých chýb. V závislosti od závažnosti nezistených nedostatkov počas testovacej fázy sa môžu tieto nutné opravy nepríjemne odzrkadliť na zvýšení nákladov celkového projektu.

#### **Nepresná špecifikácia požiadaviek projektového tímu**

- Projektový tím sa nepresne vyjadrí k celkovým požiadavkám a rozsahu projektu a vývoj nástroja sa začne uberať zlým smerom. Vyústením tejto skutočnosti bude, že projekt nesplní požadované podmienky.

#### **Rozpad projektového tímu**

- Pokiaľ dôjde k rozpadu projektového tímu, môže dôjsť k ohrozeniu projektu. Nutnosť vytvorenia nového tímu bude mať za následok predĺženie doby trvania projektu a nakoniec aj celkovému zvýšeniu nákladov spojených s projektom.

#### **Projekt nedokončený včas**

- V prípade zle odhadnutej časovej náročnosti jednotlivých činností môže nastať situácia, kedy projektový tím nebude schopný dodržať termín implementácie. Za následok to bude mať zvýšenie nákladov vo forme potreby alokovania ľudských zdrojov a takisto nákladov spojených

s predĺženou potrebou využívania nástroja od externého sprostredkovateľa.

### **Organizačné zmeny v spoločnosti**

- S možnosťou organizačnej zmeny spoločnosti a teda zmeny manažmentu sa vytvára riziko spojené s novým pohľadom na potrebu implementácia tohto projektu. Je možné, že nový manažment nebude súhlasiť s opodstatnenosťou tohto projektu a projekt bude musieť byť zrušený.

### **Zle nastavená forma komunikácie medzi členmi**

- Aby projekt prebiehal v poriadku, je potrebné mať správne nastavenú formu komunikácie nielen projektovým manažmentom a tímom ale aj medzi jednotlivými členmi. Keďže jednotlivé činnosti vývoja sú na seba naviazané, je potrebné aby boli informácie distribuované bezproblémovo. V opačnom prípade to môže viesť k zádrhom v chode projektu, spomaleniu vývoja a tým pádom aj zvýšeniu celkových nákladov.

### **Nevhodne navrhnutý projekt realizácie**

- V prípade, kedy sú projektovému tímu nesprávne predložené požiadavky jednotlivých oddelení k jednotlivým súčastiam projektu, je možné že tento projekt bude navrhnutý nevhodne. K zisteniu tejto skutočnosti môže dôjsť už na začiatku projektu, avšak môže sa tak stať až v neskoršom priebehu realizácie. V každom prípade, predĺženie doby trvania projektu a s ním spojené zvýšenie nákladov bude nevyhnutné.

### **Neopodstatnenosť investície**

- Chybná predprojektová analýza a nesprávne podložená opodstatnenosť investície môže viesť k tomu, že táto investícia sa po čase ukáže ako zbytočná a manažment dôjde k zisteniu, že vývoj interného systému sa nevyplatí a návratnosť investície je v skutočnosti iná.

### Finančné ťažkosti spoločnosti z dôvodu obmedzení spojených s epidemiou

- Súčasná kríza v spojení s epidemiou má negatívne vplyvy na takmer všetky oblasti podnikania. Nedostatočné využívanie služieb firmy a teda zníženie zisku môže výrazne narušiť finančné portfólio spoločnosti. V prípade finančných ťažkostí, je možné očakávať opatrenia spojené so škrtmi v rozpočte práve v implementácii nových projektov.

Číslo	Hrozba	Scenár
1	Nedostatočné otestovanie pred vydaním	Nutnosť opravy, možné pozastavenie používania
2	Nepresná špecifikácia požiadaviek projektového tímu	Projekt nespĺňa požadované podmienky
3	Rozpad projektového tímu	Nutnosť vytvorenia nového tímu, predĺženie doby trvania, zvýšenie nákladov
4	Projekt nedokončený včas	Zvýšenie nákladov
5	Organizačné zmeny v spoločnosti	Nový management nesúhlasí s projektom, zrušenie projektu
6	Zle nastavená forma komunikácie medzi členmi	Spomalenie vývoja, zvýšenie nákladov
7	Nevhodne navrhnutý projekt realizácie	Predĺženie doby trvania projektu, zvýšenie nákladov
8	Neopodstatnenosť investície	Chybný odhad využitia investície a odhadu doby návratnosti
9	Finančné ťažkosti spoločnosti z dôvodu obmedzení spojených s epidemiou	Zrušenie projektu

Obrázok 13: Identifikácia rizík [vlastné spracovanie]

## Kvantifikácia rizík

V tejto tabuľke sú popísané pravdepodobnosti výskytu jednotlivých rizík, ich potenciálneho dopadu na projekt a celkovej hodnoty rizika.

Číslo	Pravdepodobnosť	Dopad na projekt	Hodnota rizika
1	NP	SD	NHR
2	NP	SD	NHR
3	NP	SD	NHR
4	SP	SD	SHR
5	NP	VD	SHR
6	NP	SD	NHR
7	NP	SD	NHR
8	NP	VD	SHR
9	NP	VD	SHR

Obrázok 14: Kvantifikácia rizík [vlastné spracovanie]

## Určenie opatrení

Z dôvodu potreby minimalizovania rizikovosti projektu je potrebné určiť opatrenia, ktoré napomôžu k zníženiu hodnoty predom identifikovaných rizík. V nasledujúcej tabuľke sú uvedené jednotlivé opatrenia ku každému známemu riziku a takisto ich nové hodnoty.

Číslo	Opatrenie	Nová hodnota rizika
1	Testovanie funkcionality počas celej doby vývoja, okamžitý report v prípade chyby	NHR
2	Jasná projektová dokumentácia, konzultácie procesov	NHR
3	Motivácia, otvorená komunikácia a okamžité riešenie problémov	NHR
4	Striktné dodržovanie časového plánu implementácie	NHR
5	Odôvodnený investičný zámer, precízna analýza doby návratnosti	NHR
6	Jasne vymedzené spôsoby a techniky komunikácie	NHR
7	Dôkladná vstupná analýza, jasná projektová dokumentácia	NHR
8	Preverenie podstaty investície, poučenie sa z minulých projektov	NHR
9	Vytvorenie dostatočnej finančnej rezervy	NHR

Obrázok 15: Opatrenia k rizikám [vlastné spracovanie]

### 4.3.2 Zhodnotenie rizík projektu

Menej ako polovica identifikovaných rizík pre tento projekt pred aplikovaním potrebných opatrení, nadobúdala strednú hodnotu rizika, zvyšné riziká predstavovali hodnotu nízku. Vo väčšine z týchto prípadov sa jedná o riziká s nízkou pravdepodobnosťou výskytu avšak s veľkým nepriaznivým dopadom na projekt. Po určení nutných opatrení pre zníženie týchto hodnôt, je výsledkom nízka hodnota rizika pre všetky vopred identifikované riziká. Práve z tohto dôvodu, je možné tento projekt celkovo považovať za nízko rizikový. Výskyt rizík v projekte je potrebné počas celej doby monitorovať a v prípade potreby adekvátne reagovať zavedením nových, prípadne využitím vopred stanovených opatrení.

## 4.4 Časový plán

1. Vývoj interného nástroja prieskumu – počas vývoju stále používať nástroj prieskumu od externého dodávateľa
2. Vývoj bude rozdelený do dvoch častí

Prvá fáza – vývoj a implementovanie všetkých kľúčových častí pre umožnenie používania a využívania všetkých výhod v rovnakom rozmedzí ako pri externom nástroji

Druhá fáza - po prechode na interné riešenie – plánovanie ďalších vylepšení a vlastností

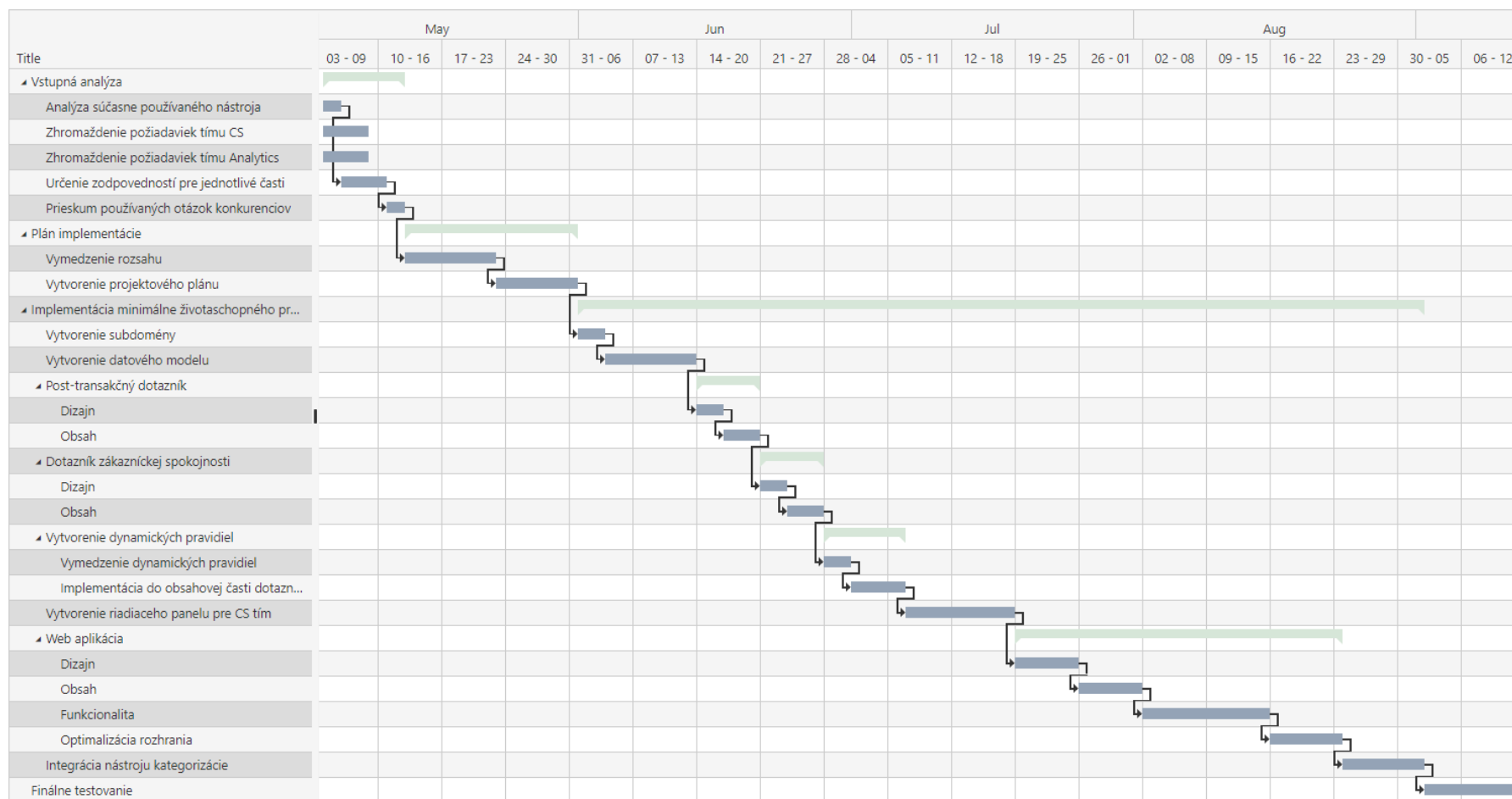
### Fáza 1

1. Práca na všetkých dohodnutých kľúčových komponentoch určených v rozsahu projektu
2. Paralelné využívanie oboch, interného aj externého riešenia, pre zabezpečenie správneho chodu
3. Ukončenie zmluvy s externým poskytovateľom počas tejto fázy

V nasledujúcom zozname sú činnostiam projektu priradené doby trvania, dátum zahájenia a ukončenia a taktiež predchodcovia jednotlivých činností na ktoré tieto úlohy bezprostredne nadväzujú. Spoločne s Ganttovým diagramom je vytvorený celkový prehľad o časovej náročnosti projektu a jeho celkovej doby trvania – 133 dní.

NÁZOV ÚLOHY	DOBA TRVANIA	DÁTUM ZAHÁJENIA	DÁTUM UKONČENIA	PREDCHODCOVIA
<b>1 Vstupná analýza</b>	<b>9 dní</b>	<b>04.05.2020</b>	<b>12.05.2020</b>	
2 Analýza súčasne používaného nástroja	2 dni	04.05.2020	05.05.2020	
3 Zhromaždenie požiadaviek tímu CS	5 dní	04.05.2020	08.05.2020	
4 Zhromaždenie požiadaviek tímu Analytics	5 dní	04.05.2020	08.05.2020	
5 Určenie zodpovedností pre jednotlivé časti	5 dní	06.05.2020	10.05.2020	2
6 Prieskum používaných otázok konkurentov	2 dni	11.05.2020	12.05.2020	5
<b>7 Plán implementácie</b>	<b>19 dní</b>	<b>13.05.2020</b>	<b>31.05.2020</b>	
8 Vymedzenie rozsahu	10 dní	13.05.2020	22.05.2020	6
9 Vytvorenie projektového plánu	9 dní	23.05.2020	31.05.2020	8
<b>10 Implementácia minimálne životaschopného produktu</b>	<b>93 dní</b>	<b>01.06.2020</b>	<b>01.09.2020</b>	
<b>11 Vytvorenie subdomény</b>	<b>3 dni</b>	<b>01.06.2020</b>	<b>03.06.2020</b>	9
<b>12 Vytvorenie datového modelu</b>	<b>11 dní</b>	<b>04.06.2020</b>	<b>14.06.2020</b>	11
<b>13 Post-transakčný dotazník</b>	<b>7 dní</b>	<b>15.06.2020</b>	<b>21.06.2020</b>	
14 Dizajn	3 dni	15.06.2020	17.06.2020	12
15 Obsah	4 dni	18.06.2020	21.06.2020	14
<b>16 Dotazník zákazníckej spokojnosti</b>	<b>7 dní</b>	<b>22.06.2020</b>	<b>28.06.2020</b>	
17 Dizajn	3 dni	22.06.2020	24.06.2020	15
18 Obsah	4 dni	25.06.2020	28.06.2020	17
<b>19 Vytvorenie dynamických pravidiel</b>	<b>8 dní</b>	<b>29.06.2020</b>	<b>06.07.2020</b>	
20 Vymedzenie dynamických pravidiel	3 dni	29.06.2020	01.07.2020	18
21 Implementácia do obsahovej časti dotazníkov	5 dní	02.07.2020	06.07.2020	20
<b>22 Vytvorenie riadiaceho panelu pre CS tím</b>	<b>13 dní</b>	<b>07.07.2020</b>	<b>19.07.2020</b>	21
<b>23 Web aplikácia</b>	<b>36 dní</b>	<b>20.07.2020</b>	<b>24.08.2020</b>	
24 Dizajn	7 dní	20.07.2020	26.07.2020	22
25 Obsah	7 dní	27.07.2020	02.08.2020	24
26 Funkcionalita	14 dní	03.08.2020	16.08.2020	25
27 Optimalizácia rozhrania	8 dní	17.08.2020	24.08.2020	26
<b>28 Integrácia nástroja kategorizácie</b>	<b>8 dní</b>	<b>25.08.2020</b>	<b>01.09.2020</b>	27
<b>29 Finálne testovanie</b>	<b>12 dní</b>	<b>02.09.2020</b>	<b>13.09.2020</b>	28
<b>Celková doba trvania projektu</b>	<b>133 dní</b>	<b>04.05.2020</b>	<b>13.09.2020</b>	

Obrázok 16: Zoznam úloh projektu [vlastné spracovanie]



Obrázok 17: Ganttov diagram pre projektovú časť [vlastné spracovanie]



Činnosti, ktoré sú v Ganttovom diagrame pospájané, spoločne tvoria kritickú cestu projektu. Tieto činnosti nedisponujú žiadnou časovou rezervou. V prípade nedodržania plánovaného termínu akejkoľvek z týchto aktivít, dôjde k predĺženiu celkového času implementácie. Preto je veľmi dôležité v priebehu projektu dôkladne monitorovať plnenie jednotlivých častí podľa predom stanoveného plánu.

## **Fáza 2**

Nové vylepšenia a implementácia ďalších vlastností bude naplánovaná na základe výsledkov prvej verzie.

## 4.5 Zdroje projektu

V nasledujúcej tabuľke sú vyobrazené zdrojové náklady jednotlivých častí projektu.

Pozíciám v projektovom tíme je pridelená predpokladaná časová vyťaženosť na základe úloh, ktoré v projekte zastávajú. Náklady ľudských zdrojov sú vyjadrené v MD (*ManDay*), pri čom jeden MD odpovedá jednému pracovnému dňu – ôsmym hodinám.

Tabuľka 9: Náklady projektu [vlastné spracovanie]

Fáza	Kategória	Úloha	Náklad
Spustenie	Ľudské zdroje	Projektová dokumentácia	Product Owner – 8MD Project Manager – 10 MD
	Softvér a licencia	Používanie externého riešenia pre nástroj prieskumu	Fixné náklady
Projektová fáza	Ľudské zdroje	Projektový manažment  Vývoj produktu	Project Manager – 1MD týždenne = 15 MD  PHP devs – 120 MD QA – 10 MD CS systems – 10 MD UX designer – 6 MD Copywriter – 1 MD FE development – 30 MD CS analytics – 10 MD BI – 11 MD
	Softvér a licencia	Používanie externého riešenia pre nástroj prieskumu	Fixné náklady
Po-projektová fáza	Ľudské zdroje a Softvér	Prevádzková údržba	PHP devs – 2 MD CS systems – 1 MD

## 4.6 Náklady projektu a návratnosť investície

Kvôli citlivosti firemných údajov spojených s mzdovými nákladmi a nákladmi za softvér a licenciu, si spoločnosť nežiada ich zverejnenie. Z tohto dôvodu sú náklady spojené s projektom vyjadrené percentuálne v pomere k nákladom spojených za momentálne využívaný nástroj externého poskytovateľa.

Tabuľka 10: Náklady projektu [vlastné spracovanie]

Náklady za nástroj externého poskytovateľa	x
Náklady vývoja interného nástroja	30,46% z x
Mesačné prevádzkové náklady	15,46% z x
Náklady na odosielanie e-mailov	0,1% z x
Možné náklady pri oneskorení (1 mesiac)	6,81% z x

### Výpočet návratnosti investície pre tento projekt je nasledovný :

Mesačné náklady za nástroj externého poskytovateľa – Náklady vývoja interného nástroja – mesačné prevádzkové náklady – náklady na 1 email x počet odosielaných mailov mesačne – možné náklady pri oneskorení

Celkové ročné úspory predstavujú **43,17 %** celkových nákladov v porovnaní využívaním nástroja externého poskytovateľa.

## 4.7 Výhody a nevýhody projektu

Jedným zo siedmych princípov metodiky PRINCE 2 je nepretržitá opodstatnenosť investície. Počas celej doby trvania projektu je dôležité sledovať, či je táto opodstatnenosť stále relevantná. Nasledujúca kapitola slúži ako prehľad výhod spojených s realizáciou tohto projektu, ktoré spoločne túto opodstatnenosť projektu dodávajú a vytvárajú tak pridanú hodnotu pre firmu. Ako protipól sú tu taktiež vyobrazené nevýhody spojené s implementáciou projektu, pre lepšiu predstavu o jeho celkovom prínose.

### Výhody

Tabuľka 11: Výhody projektu [vlastné spracovanie]

Výhoda	Kategória	Hodnota
Prispôsobenie nástroja podľa potrieb, bez nutnosti kontaktovanie tretej strany	Očakávané	Kvalitatívna
Možnosť vytvárania nových dotazníkov	Očakávané	Kvalitatívna
Nutnosť jedinej investície na začiatku vývoja – zníženie nákladov	Merateľné	Rozdiel medzi terajšími výdajmi – potenciálne úspory

## Nevýhody

Tabuľka 12: Nevýhody projektu [vlastné spracovanie]

Nevýhoda	Kategória
Existuje možnosť, že nebudeme schopní plne nahradiť všetky vlastnosti ponúkané poskytovateľmi tretích strán – firiem primárne zameraných na vývoj týchto produktov	Vývoj

## 4.8 Kvalita

### Kvalitatívne očakávania

1. V rámci interného nástroja budeme schopní vytvárať viacero dotazníkov a upravovať ich obsah na základe našich potrieb
2. V rámci interného nástroja, budeme schopní využívať dynamické pravidlá

## 4.9 Plán spustenia

V tejto časti je vypracovaný odporúčaný plán spustenia pre zaručenie plynulého a bezproblémového prechodu na plnohodnotné využívanie interného riešenia nástroja prieskumu.

Pred prechodom na interné riešenie je nutné riadne otestovanie samotného nástroja. Testovanie, ako posledná fáza plánu tohto projektu by malo prebiehať z dvoch rôznych pohľadov. Pre minimalizovanie možnosti výskytu chýb z technickej stránky, je potrebné aby bol samotný nástroj opätovne preverený developerským tímom. Otestovanie dostatočným počtom zamestnancov firmy, z oddelení nepodieľajúcich sa na projekte, pre nezainteresovaný pohľad zo “zákazníckej” perspektívy, slúžiace pre zhromaždenie spätnej väzby na tento vyvinutý produkt. Pre čo najlepšie porovnanie, je ideálne poskytnúť týmto zamestnancom takisto možnosť otestovania riešenia externého dodávateľa.

Po úspešnom otestovaní a zbere spätnej väzby, je potrebné sa ubezpečiť, že toto interné riešenie funguje podľa očakávania v prevádzke pre akú bol tento produkt vyvinutý. Paralelné využitie oboch systémov pred úplným spustením môže byť riešením.

Pri tomto paralelnom využívaní je dôležité plne sledovať, či vyvinutý produkt dokáže byť plnohodnotnou substitúciou. Vytvorenie kľúčových ukazovateľov výkonnosti (KPIs) napomôže práve k tomu. Pre sledovanie počtu poslaných e-mailov s dotazníkmi nahlásených ako spam – *spam rate*. Pre percentuálne vyjadrenie pomeru ľudí, ktorí skutočne odpovedali na prieskum – *response rate*. *Response time* – pre monitorovanie časového úseku od odoslania dotazníku po jeho zodpovedanie.

V prípade splnenia všetkých požadovaných kritérií a bezproblémovému chodu v časti duálneho využívania je produkt pripravený na prechod do plnej prevádzky. Pred implementovaním druhej fázy – pridávaním nových vylepšení a vlastností je nutné sa uistiť že existuje takzvaný *rollback plan* – možnosť vrátenia sa na verziu základného riešenia v prípade neočakávaných problémov. Nasledujúca tabuľka popisuje plán spustenia v základných bodoch.

Tabuľka 13: Plán spustenia [vlastné spracovanie]

Číslo	Štádium spustenia
1	Testovanie developerským tímom
2	Testovanie interného a externého riešenia zamestnancami firmy
3	Prechod do paralelného využívania
4	Vytvorenie kľúčových ukazovateľov výkonnosti (KPIs)
5	Prechod do plnej prevádzky
6	Vytvorenie <i>rollback plan</i>

#### 4.10 Prínosy návrhu

Hlavným prínosom práce bolo vytvorenie projektového plánu pre implementáciu nového nástroja určeného na zber dát spätnej väzby od zákazníkov. Štruktúra projektového plánu používaná spoločnosťou Kiwi.com podľa metodiky PRINCE2 bola rozšírená o projektové časti s využitím znalostí z klasického projektového managementu.

Na úvod je stručne popísaný dôvod zavedenia projektu a vymedzené hlavné ciele projektu. V nasledujúcom kroku je popísaná organizačná štruktúra a identifikovaný presný rozsah projektu a jeho častí.

Vytvorením hierarchickej dekompozície celkového rozsahu práce a jej následným využitím v časovej analýze je utvorená predstava o časovom harmonograme a taktiež definované jednotlivé činnosti projektu. Vďaka analýze rizík sa podarilo nielen jasne identifikovať možné riziká predstavujúce hrozbu pre projekt, ale taktiež vytvoriť zoznam opatrení znižujúcich ich celkovú hodnotu. Za pomoci zdrojovej analýzy a výpočtu návratnosti investície sa podarilo zistiť, že celkové ročné úspory spojené s implementáciou projektu predstavujú 43,17 % celkových nákladov.

Pre zaručenie plynulého a bezproblémového prechodu na plnohodnotné využívanie interného riešenia bol na záver vytvorený plán spustenia projektu.

## ZÁVER

Cieľom bakalárskej práce bol návrh projektu pre vývoj interného riešenia pre nástroj zberu dát spätnej väzby zákazníkov spoločnosti Kiwi.com, podnikajúcej v oblasti predaja leteniek a rezervácií iných foriem dopravy. Návrh tohto projektu je spracovaný s využitím metodiky PRINCE2 a jej štruktúrou prispôsobenou prostrediu a potrebám firmy, ktorá bola doplnená o prvky klasického projektového managementu.

Úvod práce poskytuje teoretické vysvetlenie jednotlivých pojmov, foriem analýz a metód využitých v častiach analýza súčasného stavu a návrh riešení.

Analytická časť sa zaoberá analýzou vonkajšieho prostredia spoločnosti prostredníctvom analýzy SLEPT, rozbor odvetvia, v ktorom firma pôsobí pomocou Porterovho modelu piatich síl a na záver analýzu vnútorného prostredia s využitím modelu 7S. Vzhľadom na vypracované analýzy boli identifikované príležitosti a hrozby, silné a slabé stránky, ktoré viedli k vypracovaniu matice SWOT. Vypracovaná SWOT analýza umožňuje managementu spoločnosti Kiwi.com využiť silných stránok k dosiahnutiu príležitostí, upovedomeniu o slabých stránkach a prípadnému odvráteniu potenciálnych hrozieb.

Návrhová časť bakalárskej práce je zameraná na aplikáciu metód projektového riadenia na reálny projekt. V úvode bol v krátkosti popísaný dôvod zavedenia projektu, jasne vymedzené hlavné ciele projektu a stanovené kritéria úspechu. Následne bola vymedzená organizačná štruktúra projektového tímu, stanovený rozsah s definovanými kľúčovými súčasťami minimálne životaschopného produktu a vytýčené jeho obecné obmedzenia. Na základe hierarchickej dekompozície rozsahu pomocou metódy WBS a jej následným využitím bol vytvorený celkový časový prehľad projektu. Vďaka metóde RIPRAN boli jednotlivé riziká projektu identifikované, kvantifikované a následne k nim vytvorené potrebné opatrenia pre zníženie ich celkovej hodnoty. Kvôli sledovaniu nepretržitej opodstatnenosti investície, bol vytvorený prehľad o výhodách a nevýhodách spojených s realizáciou projektu. Na záver bol zostavený zdrojový plán, zhodnotená návratnosť investície, popísané kvalitatívne očakávania a vytvorený plán spustenia pre tento projekt.

Vďaka tomu, že spoločnosť používa metodiku PRINCE2 prispôobenú ich prostrediu a potrebám, mi bolo umožnené sa oboznámiť s praktickým využitím nielen klasického projektového managementu. Výsledok tejto bakalárskej práce je možné



použiť pre spoločnosť Kiwi.com, jej management a realizáciu projektu. Záverom je možné skonštatovať, že ciele vytýčené na začiatku práce, boli naplnené.

## ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV

1. DOLANSKÝ, Václav. Projektový management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-287-5.
2. ŠTEFÁNEK, Radoslav. Projektové řízení pro začátečníky. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2835-0.
3. SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert. ISBN 978-80-247-3611-2.
4. DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. Projektový management podle IPMA. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert. ISBN 978-80-247-4275-5.
5. DOLEŽAL, Jan. Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert. ISBN 978-80-247-5620-2.
6. KOMZÁK, Tomáš. Řízení IT projektů pro úplné začátečníky. Brno: Computer Press, 2013. Pro úplné začátečníky. ISBN 978-80-251-3791-8.
7. KOZEL, Roman. Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti. Praha: Grada, 2006. Expert. ISBN 80-247-0966-X.
8. SCHWALBE, Kathy. Řízení projektů v IT: kompletní průvodce. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2882-4.
9. ŠOCHOVÁ, Zuzana a Eduard KUNCE. Agilní metody řízení projektů. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2019. ISBN 978-80-251-4961-4.
10. KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Miloš DRDLA. Strategické řízení firemních informací: teorie pro praxi. Praha: C.H. Beck, 2003. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-730-8.
11. MÁCHAL, Pavel, Martina ONDROUCHOVÁ a Radmila PRESOVÁ. Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy : IPMA, PMI, PRINCE2. Praha: Grada, 2015. Manažer. ISBN 978-80-247-5321-8.
12. BENTLEY, Colin. Základy metody projektového řízení = The essence of the project management method: PRINCE2®. 7. vyd. Bratislava: Inbox SK, 2010. ISBN 978-0-9576076-2-0.

13. DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. Projektový management podle IPMA. Praha: Grada, 2009. Expert. ISBN 978-80-247-2848-3.
14. RIPRAN. Charakteristika metody RIPRAN [online]. 2010 [cit. 2020-01-21]. Dostupné z: <https://ripran.cz/>
15. SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management: systémový přístup k řízení projektů. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert. ISBN 978-80-271-0075-0.
16. DEDOUCHOVÁ, Marcela. Strategie podniku. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-603-4.
17. MALLYA, Thaddeus. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada, 2007. Expert. ISBN 978-80-247-1911-5.
18. SEDLÁČKOVÁ, Helena. Strategická analýza. Praha: C.H. Beck, 2000. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-422-8.
19. PLECHER, H. Global inflation rate from 2014 to 2024 [online]. 2019 [cit. 2020-05-12]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/256598/global-inflation-rate-compared-to-previous-year/>
20. LOCK, S. Travel and tourism: share of GDP worldwide 2000-2019 [online]. 2020 [cit. 2020-05-12]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/1099933/travel-and-tourism-share-of-gdp/>
21. LOCK, S. Economic contribution of travel and tourism to GDP worldwide 2006-2019 [online]. 2020 [cit. 2020-05-12]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/233223/travel-and-tourism--total-economic-contribution-worldwide/>
22. INTERNATIONAL MONETARY FUND. World Economic Outlook, April 2020: The Great Lockdown [online]. 2020 [cit. 2020-05-12]. Dostupné z: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2020/04/14/weo-april-2020>
23. SÖNNICHSEN, N. OPEC oil price annually 1960-2020 [online]. 2020 [cit. 2020-05-12]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/262858/change-in-opec-crude-oil-prices-since-1960/>

24. GPDR.cz. Co je GDPR? [online]. 2020 [cit. 2020-05-12]. Dostupné z:  
<https://www.gdpr.cz/gdpr/>
25. GONÇALVES, André. Planes Or Cars – Which Pollutes The Most? Which Is  
More Sustainable? [online]. 2019 [cit. 2020-05-12]. Dostupné z:  
<https://youmatter.world/en/plane-or-cars-which-means-of-transport-pollutes-the-most/>

## ZOZNAM OBRÁZKOV

Obrázok 1: Trojimperatív projektu [4] .....	14
Obrázok 2: Obečný životný cyklus projektu [6] .....	15
Obrázok 3: Porterov model piatich síl [16] .....	17
Obrázok 4: Model 7S [10] .....	20
Obrázok 5: Grafické vyjadrenie SWOT analýzy [7] .....	21
Obrázok 6: WBS projektu – príklad [11] .....	22
Obrázok 7: Príklad Ganttovho diagramu [3] .....	23
Obrázok 8: Prepojenie procesov a tém podľa metodiky [11] .....	31
Obrázok 9: Organizačná štruktúra spoločnosti [vlastné spracovanie] .....	37
Obrázok 10: Metriky úspechu [vlastné spracovanie] .....	44
Obrázok 11: Obečné obmedzenia produktu [vlastné spracovanie] .....	47
Obrázok 12: WBS grafické spracovanie projektovej časti [vlastné spracovanie] .....	48
Obrázok 13: Identifikácia rizík [vlastné spracovanie] .....	51
Obrázok 14: Kvantifikácia rizík [vlastné spracovanie] .....	52
Obrázok 15: Opatrenia k rizikám [vlastné spracovanie] .....	53
Obrázok 16: Zoznam úloh projektu [vlastné spracovanie] .....	55
Obrázok 17: Ganttov diagram pre projektovú časť [vlastné spracovanie] .....	56

## ZOZNAM TABULIEK

Tabuľka 1: Prvý krok metódy RIPRAN [4] .....	25
Tabuľka 2: Druhý krok metódy RIPRAN [4] .....	26
Tabuľka 3: Verbálne hodnoty pravdepodobnosti [4] .....	26
Tabuľka 4: Verbálne hodnoty nepriaznivých dopadov na projekt [4] .....	26
Tabuľka 5: Verbálne hodnoty rizika [4] .....	27
Tabuľka 6: Väzby pre priradenie verbálnej hodnoty rizika [4] .....	27
Tabuľka 7: Silné a slabé stránky spoločnosti [vlastné spracovanie] .....	39
Tabuľka 8: Príležitosti a hrozby spoločnosti [vlastné spracovanie] .....	40
Tabuľka 9: Náklady projektu [vlastné spracovanie] .....	58
Tabuľka 10: Náklady projektu [vlastné spracovanie] .....	59
Tabuľka 11: Výhody projektu [vlastné spracovanie] .....	60
Tabuľka 12: Nevýhody projektu [vlastné spracovanie] .....	61
Tabuľka 13: Plán spustenia [vlastné spracovanie] .....	62